La estrategia del desperdicio

(The Waste Makers)

Vance Packard



Índice

La estrategia del desperdicio

(The Waste Makers)

Vance Packard



THE WASTE MAKERS

VANCE PACKARD



BROOKLYN, NEW YORK

Índice

A mi Madre y a mi Padre que nunca han confundido la posesión de bienes con la buena vida.

INTRODUCCIÓN

Hay una larga tradición en las letras estadounidenses de denunciar el avance de la publicidad, los falsos deseos que crea y los problemas que causa al planeta y a la sociedad.Henry David Thoreau, por ejemplo, recorría las callejuelas de Concord para evitar los pequeños carteles que colgaban en la herrería o en la tienda de ramos generales (carteles que ahora se conservarían en museos como emblemas de una época más amable).Los letreros, escribió, estaban "colgados por todas partes para atraerlo; algunos para atraparlo por el apetito, como la taberna y la bodega de víveres; otros por la fantasía, como la tienda de productos secos y la joyería; y otros por el pelo, los pies o las faldas, como el barbero, el zapatero o el sastre."Cien años después, cuando Vance Packard retomó el mismo tema en*The Waste Makers*las cosas habían avanzado; de hecho, en 1960, cuando se publicó originalmente este libro, estábamos justo en la cúspide del gran cambio, saliendo de las viejas costumbres americanas y entrando directamente en el mundo de alto consumo que habitamos ahora.Todavía nos parecía un poco extraño; aún no habíamos dado el salto del todo.Por ejemplo: seguía habiendo talleres de reparación de electrodomésticos, pero "la tendencia era animar a los clientes a sustituir*las piezas de* en lugar de molestarse en repararlas".(la cursiva es mía)."Un locutor de televisión que ensalzaba las maravillas del encendedor del patrocinador afirmaba que si el encendedor se estropeaba se podía arreglar en un santiamén simplemente sustituyendo todo el mecanismo del encendedor".El hecho

de que los encendedores no fueran totalmente desechables es lo que chocará al lector moderno.

Asimismo, las tarjetas de crédito habían aparecido recientemente en escena -Diners Club es el único nombre que se da-: "regularmente había hombres repartiendo tarjetas de solicitud a los transeúntes en ambas plantas de Grand Central Station". *¡Las dos plantas!*

Pero, de hecho, si Packard parece un poco chillón para nuestra hastiada sensibilidad, fue lo bastante inteligente como para reconocer que algo muy nuevo estaba ocurriendo en Estados Unidos: que estábamos haciendo la transición al mundo en el que vivimos ahora, que consiste principalmente en comprar, y no en fabricar o cultivar, como había caracterizado a los 100 años anteriores.Cita a un funcionario del sector bancario que instaba a sus colegas a cambiar su actitud hacia el crédito: "El prestamista debería 'levantarse de su mesa, sonreír y estrechar la mano del posible prestatario, por poco riesgo crediticio que pareciera'".A partir de ahí, sólo es cuestión de tiempo que se produzca la gran quiebra inmobiliaria que marca nuestros días.

Y quizá suene un poco anticuado cuando critica el hecho de que los telespectadores "tengan que sentarse a ver cómo las señoras se afeitan las piernas para 'proteger su belleza', ver imágenes de dedos de los pies palpitando por falta de Outgro para sus uñas encarnadas y oír que la faja de la patrocinadora nunca está 'pegajosa o pegajosa'".Pero dado que el deterioro de los estándares ha llegado al punto de que los congresistas no se lo piensan dos veces antes de tuitear fotos de sus órganos sexuales, le coges el punto.

De hecho, aunque este libro se presentó como un libro sobre la "obsolescencia programada", el sistema por el cual los fabricantes construían productos de mala calidad para que sus clientes tuvieran que sustituirlos pronto, el autor no tarda en descartar esta noción por considerarla relativamente poco importante.Sí, hay algunos fabricantes de bombillas que han acortado la vida de sus filamentos, pero parece que se dio cuenta muy pronto de que eso era poca cosa, porque después de un solo capítulo abandona el tema y continúa con la idea mucho más potente de "la obsolescencia planificada de la deseabilidad", el flujo continuo de moda diseñado para que la gente compre cosas nuevas aunque las viejas funcionen bien.Eran los tiempos de las aletas de cola y de los dobladillos.Pero era más que eso: era la sensación de novedad. Los compradores de automóviles conservaban sus vehículos una media de dos años y cuarto, y "Ford Motor Company decía en uno de sus anuncios que esto demostraba lo inteligente y astuto que se estaba volviendo el propietario medio de un automóvil.A esa edad, señalaba, el coche empieza a mostrar pequeños desperfectos y abolladuras.Además, decía: "El coche tiene dos años de estilo.Su fino filo ha desaparecido"'.Sustituya Apple por Ford e Ipod por automóvil, y es una frase que podría escribirse esta tarde; de hecho, podría escribirse en un blog, donde el sentimiento quedaría obsoleto para la cena.

Packard también da en el clavo con ideas en las que muy pocos pensaban en 1960, pero que ahora ocupan un lugar muy destacado en nuestros debates.Me sorprendió la clarividencia que demostró al comprender que, aunqueEstadosUnidosera entonces el mayor productor

mundial de petróleo, "Estados Unidos se está acercando claramente al agotamiento.El ritmo de descubrimiento de nuevos yacimientos ha disminuido en los últimos años.Los que se descubren tienden a estar en el fondo de pozos cada vez más profundos".En el futuro, predijo, "Estados Unidos recurrirá cada vez más a yacimientos petrolíferos extranjeros, y esto está poniendo a Estados Unidos en manos de políticos árabes y latinoamericanos".A veces las predicciones entran en el rango de lo insólito: "Supongamos que dentro de diez o veinte años llega al poder en Venezuela un líder de la oposición del orden de Perón o Trujillo o Castro, con una orientación altamente nacionalista y tal vez anti-Estados Unidos."Hola, Sr.Chávez, actualmente el mayor proveedor de petróleo del país.Aunque era imposible que Packard conociera el cambio climático -la mayor amenaza de nuestro modo de vida-, insinuaba siniestramente la "presión sobre los recursos" y la pérdida de la capa superficial del suelo.Escribe que existe una "crisis del agua inminente" y que "millones de acres de tierras de cultivo" se están "cubriendo de casas, centros comerciales y fábricas".La energía nuclear no nos salvará porque es demasiado cara, y "la eliminación de los crecientes residuos radiactivos se convertirá en un problema monstruoso."Todo ello antes de la publicación de Primavera silenciosa, considerado habitualmente como el primer libro realmente ecologista.

Con todo, Packard no acertó principalmente en los detalles,, sino en las líneas generales.Comprendió qué tipo de país estábamos construyendo.Entendió, fundamentalmente, que el crecimiento se había convertido en su propia religión.Incluso diez años antes, los

economistas dudaban de que el tamaño de laeconomía estadounidense fuera a crecer mucho más: Roosevelt había dicho que teníamos más fábricas de las que necesitaríamos jamás.Pero tras la Segunda Guerra Mundial, el boom que acabó con todos los booms (al menos hasta el de China) nos estaba dejando una nueva teología: "De todas las ansiedades creadas por el deseo de hacer que la economía funcione a niveles cada vez más altos ha surgido un clamor por el 'crecimiento'.Pensadores económicos de muchas tendencias se han unido a la llamada.Ciertamente, ésta es la primera vez en la historia que la necesidad sentida de crecimiento se ha vocalizado tan conscientemente".Una breve recesión a finales de los años 50 había dejado claro que teníamos un nuevo amo."En una rueda de prensa, se preguntó al Presidente Eisenhower qué debía hacer la gente para que la recesión remitiera.He aquí el diálogo que siguió:

A-Buy

Q-¿Comprar qué?

A-Cualquier cosa

No hay mucha distancia entre ese momento y el del Presidente Bush informándonos a todos tras el 11-S de que nuestro trabajo era ir de compras.Packard cita a otro líder, el consultor de marketing Victor Lebow, que escribió en*Journal of Retailing*: "Nuestra economía enormemente productiva... exige que hagamos del consumo nuestro modo de vida, que convirtamos la compra y el uso de bienes en rituales, que busquemos nuestras satisfacciones espirituales, las satisfacciones de nuestro ego, en el consumo.Necesitamos cosas consumidas, quemadas,

gastadas, sustituidas y desechadas a un ritmo cada vez mayor".

Si hay una moraleja en este libro, cincuenta años después, es que nadie puede decir que no fuimos advertidos.Si no lo aprendimos de Thoreau, deberíamos haberlo aprendido de Packard.Que no lo entendimos es indiscutible, y ahora -con el deshielo del Ártico y la acidificación de los océanos-pagaremos el precio de formas que ni siquiera él podría haber imaginado.Pero sí imaginó casi todo lo demás.

Una sociedad en la que hay que estimular artificialmente el consumo para mantener la producción es una sociedad basada en la basura y los residuos, y una sociedad así es una casa construida sobre arena.

-Dorothy L.Sayers enCredo o caos

PARTE I
EL DILEMA EN DESARROLLO

1.¿LA CIUDAD DEL FUTURO?

¿Cómo será el mundo del mañana?A lo largo de este libro examinaremos una serie de probabilidades basadas en proyecciones de las tendencias actuales.A los portavoces de la industria les gusta especular sobre el mañana incluso más que al resto de nosotros.Nos invitan a asomarnos al horizonte y ver los maravillosos productos que sus expertos en marketing están concibiendo para nosotros.Nos animan a compartir sus sueños y a estremecernos ante la posibilidad de utilizar escritores de voz, pantallas de televisión de tamaño mural y automóviles que se deslizan por las autopistas por control remoto.

La mayoría de estos expertos en marketing, a pesar de su optimismo crónico, se enfrentan a un problema que asustaría a los menos decididos.Ese problema es el espectro de la saturación de los productos que ya se están esforzando por vender.Si pudiéramos sondear los verdaderos sueños de esta gente del marketing mientras duermen inquietos por la noche, descubriríamos -cuando por fin una sonrisa se instala en sus rostros- que no están soñando simplemente con más productos hechizantes que vendernos.Lo más probable es que sueñen que están en su mundo privado del futuro, donde vender vuelve a ser fácil porque se ha vencido el inquietante problema de la saturación.Esta utopía podría llamarse Cornucopia City, y su escenario se sitúa en el brumoso horizonte del tiempo.

En Cornucopia City, según tengo entendido, todos los edificios estarán hechos de un papel maché especial.Estas casas podrán derribarseen y reconstruirse cada primavera y otoño, en época de limpieza.Los coches de Cornucopia

estarán hechos de un plástico ligero que se fatiga y empieza a fundirse si se conduce más de seis mil kilómetros.Los propietarios que entreguen sus coches viejos en las fechas habituales de entrega -Año Nuevo, Semana Santa, Día de la Independencia y Día del Trabajo- serán recompensados con un bono de cien dólares de los Estados Unidos para la prosperidad a través del crecimiento por cada coche entregado.Y se concederá un bono especial adicional a aquellas familias que puedan entregar cuatro o más automóviles en cada fecha de entrega.

Una cuarta parte de las fábricas de Cornucopia City estarán situadas al borde de un acantilado, y los extremos de sus cadenas de montaje podrán bascular hacia las puertas delanteras o traseras en función de la demanda pública del producto que se esté fabricando.Cuando la demanda sea escasa, el final de la cadena de montaje basculará hacia la puerta trasera y la producción de frigoríficos u otros productos se perderá de vista e irá directamente a su cementerio sin antes saturar el mercado de consumo.

Todos los lunes, los habitantes de Cornucopia City organizan una gala de lanzamiento de un cohete al espacio exterior en la base local de las Fuerzas Aéreas.Esta es otra de sus contribuciones a la prosperidad nacional.Los componentes de los cohetes habrán sido fabricados por dieciocho subcontratistas y contratistas principales de la zona.Uno de los objetivos oficiales del sondeo espacial será informar a los terrícolas del aspecto de la cara posterior de la luna de Neptuno.

El miércoles será el Día de la Marina.La Marina enviará un buque de guerra de excedentes al muelle de la ciudad.Lo llenarán de trajes de juego, mezcla para pasteles, aspiradoras y camas elásticas que se han almacenado en el complejo local de almacenes de productos excedentes del Departamento de Comercio de Estados Unidos.El barco se adentrará treinta millas mar adentro, donde la tripulación lo hundirá desde una distancia segura.

Mientras nos asomamos a esta Ciudad Cornucopia del futuro, nos enteramos de que la gran y alentadora noticia de la semana es que el Gremio de Artistas Reparadores de Electrodomésticos ha aprobado una resolución que declara antipatriótico que cualquier miembro mire siquiera dentro de un electrodoméstico en mal estado que tenga más de dos años.

El corazón de Cornucopia City estará ocupado por un titánico supermercado de pulsadores construido para simular un país de hadas.Aquí es donde la gente pasa muchas horas felices a la semana paseando y comprando hasta saciarse.En este paraíso de la venta a gran velocidad, no hay cajas registradoras tintineantes que perturben el ambiente navideño.En su lugar, las parejas de compradores -con sus cinco hijos detrás, cada uno empujando su propio carro de la compra- agitan alegremente sus tarjetas de crédito electrónicas de toda la vida ante un ojo que las graba.Cada niño tiene su propia tarjeta, emitida al nacer.

Por toda la tienda hay receptáculos en los que la gente puede deshacerse de los anticuados productos que compró en una compra anterior.En la sección de joyería, por ejemplo, junto a un receptáculo hay un cartel de diseño lúdico que dice: "¡Tire aquí sus relojes viejos!".El

maravilloso mercado de Cornucopia City está abierto las veinticuatro horas del día, domingos incluidos.Para los domingueros que hayan desarrollado el hábito de ir a misa en años anteriores, hay una pequeña capilla disponible para la meditación en una de las alcobas laterales.

¿No será Cornucopia City un sueño febril, sino un prototipo extremo de la ciudad del mañana?Sin duda, en los próximos veinte años las líneas generales de Cornucopia City parecerán cada vez menos fantasiosas, si se mantienen las tendencias actuales.Ya se ha construido una capilla en un centro comercial a las afueras de Miami, y la General Dynamics Corporation está desarrollando una tarjeta de crédito electrónica de por vida.Ya se venden relojes como accesorios de moda.Ya se comercializan casas de papel.La esperanza de vida de los automóviles ha disminuido notablemente.Los supermercados permanecen abiertos las veinticuatro horas del día en muchas zonas, y se están desarrollando mercados con pulsadores.El almacenamiento y la eliminación de productos agrícolas subvencionados pero no deseados se han convertido en un escándalo mundial.Ya se construyen algunos muebles para que se estropeen en pocos años, y los fabricantes de productos han mostrado una desconcertante fascinación por la idea de fijar "fechas de caducidad" para los productos.

Y, por último, ya las presiones para ampliar la producción yel consumo han obligado a los estadounidenses a crear una economía hipertiroidea que sólo puede sostenerse mediante la estimulación constante del pueblo y sus dirigentes para que sean más pródigos con los recursos de la nación.

Esto nos presenta otro espectro, uno tan desconcertante que los estadounidenses han optado hasta ahora por suprimir la conciencia de ello.Se trata del peligroso declive del suministro de recursos esenciales en Estados Unidos.Antaño fabulosamente rico en ellos, Estados Unidos es ahora una nación sin recursos, y cada mes lo es más.Las empresas industriales estadounidenses están triturando más de la mitad de los recursos naturales que se procesan cada año en este planeta en beneficio del 6% de los habitantes del planeta.Durante la vida de muchos de nosotros, si no de la mayoría, los estadounidenses estarán intentando "extraer" de viejos vertederos olvidados sus latas oxidadas.

El pueblo de Estados Unidos se está convirtiendo, en cierto sentido, en una nación sobre un tigre.Deben aprender a consumir más y más o, se les advierte, su magnífica máquina económica puede girar y devorarlos.Hay que inducirles a aumentar cada vez más su consumo individual, tengan o no una necesidad acuciante de esos bienes.Su economía en constante expansión así lo exige.

Si en el futuro se imponen modificaciones al sistema empresarial privado de Estados Unidos, será porque ese sistema ha hecho un trabajo demasiado bueno para satisfacer muchas de las necesidades de la gente.Todos deberíamos estar de acuerdo en que una derrota en esas condiciones sería triste.

A lo largo de la historia, el hombre ha luchado, a menudo contra todo pronóstico, para hacer frente a la escasez material.Hoy se ha producido un gran avance.El gran reto en Estados Unidos -y pronto en Europa Occidental- es hacer frente a la amenaza de una sobreabundancia de

productos básicos, comodidades y lujos de la vida.Es concebible que incluso la Unión Soviética, empobrecida desde hace mucho tiempo y con un arranque más lento, se encuentre algún día tratando de hacer frente a un desbordamiento de bienes.Estados Unidos, sin embargo, ya se está dando cuenta de que el reto de hacer frente a su fabulosa productividad se está convirtiendo en un importante problema nacional y está inspirando algunas respuestas ingeniosas y algunos cambios inquietantes.Este libro tratará de los esfuerzos sistemáticos que se estánhaciendo para animar a los ciudadanos a ser más descuidados y extravagantes con los recursos de su nación, y de lo que estos esfuerzos implican.

Cuando me refiero a los generadores de residuos en el país, me refiero principalmente a aquellos que intentan que sus conciudadanos sean más pródigos en su vida cotidiana.En un sentido más amplio, sin embargo, podría afirmarse que la mayoría de los estadounidenses se están convirtiendo en derrochadores.Si puedo evitarlo, en este libro no habrá villanos.La acusación de violación no puede ser sostenida por ningún adulto cuando ha habido consentimiento o cooperación.La prodigalidad es el espíritu de la época.Sospecho que los historiadores se referirán a ella como la Edad del Desecho.

Además -y admitámoslo- muchos estadounidenses y europeos tienen un interés bastante directo en el fracaso o el éxito de los empresarios a la hora de inducirnos a todos a ser más derrochadores.La esposa de un operador de supermercado, el ingeniero que trabaja para una empresa de electrodomésticos, el maestro de escuela que posee algunas acciones de una empresa de automóviles: todas

estas personas bondadosas pueden sentirse incómodas con el despilfarro que ven y, sin embargo, tienen un interés personal en su perpetuación acelerada.Y el vendedor profesional cuyos esfuerzos por inducir a la prodigalidad pueden deplorar no es más que el experto capacitado empleado para trabajar en nombre de las empresas que contribuyen a su propio sostenimiento.

Aunque nos centraremos en el despilfarro que promueve la industria estadounidense para vender sus siempre crecientes existencias de productos, debemos reconocer que el despilfarro se ha convertido en parte del modo de vida estadounidense.El paisaje del planeta se está sembrando de armamento y otros materiales abandonados por los empleados del gobierno de Estados Unidos.Un portavoz del Cuerpo de Artillería del Ejército de Estados Unidos reconoció en 1960 que el Ejército había metido la pata al perder la pista de un millón de dólares en piezas de motocicletas escondidas en un almacén de Georgia.Cuando se encontraron, al cabo de quince años, las piezas habían perdido todo su valor, salvo como chatarra.Y se reveló que la Armada había estado pagando 21 dólares por portalámparas que se vendían a 25 céntimos en las tiendas.

Muchas prácticas laborales también se han convertido en parte de este modelo de regodeo en el despilfarro.Muchos trabajadores de hoy en día muestran más preocupaciónpor el plumífero, el ladrillo de oro, subirse a sus barcos o cobrar sus compensaciones de "mecedora", que por desarrollar un estándar de mano de obra para sí mismos que sea digno de orgullo.Quieren su casa de tres plantas en los suburbios, pero a menudo no están dispuestos a rendir decentemente para ganársela.

En un restaurante de Eau Claire, Wisconsin, oí a un empresario, con lágrimas en los ojos, decir a su mujer que había decidido abandonar su negocio porque sus empleados hacían tantas gamberradas que no podía sacarles un día de trabajo decente.

Pero todas estas formas de despilfarro en la vida estadounidense parecen derivarse en gran parte de la fantástica productividad de las oficinas, fábricas y granjas mecanizadas y a menudo automatizadas de la nación.Esa productividad es el hecho central.Y su impacto se aprecia de forma más evidente en los esfuerzos de las empresas estadounidenses por hacerle frente promoviendo niveles cada vez más elevados de consumo privado y una filosofía del despilfarro.¿Hacia dónde nos dirigen las presiones para hacernos más derrochadores, imprudentes y despreocupados en nuestros hábitos de consumo?¿Cuál es el impacto de toda esta presión hacia el despilfarro en Estados Unidos y en el comportamiento y el carácter de sus habitantes?Creo que son preguntas trascendentales.Explorémoslas con toda la compasión y tolerancia de que seamos capaces.

2.LAS PERSISTENTES PERSPECTIVAS DE SATURACIÓN

"Los hombres de marketing de toda América se enfrentan a un hecho que les resulta difícil de digerir.La capacidad de producción de Estados Unidos puede haber superado su capacidad de consumo".

-Ernest Dale, Graduate School of Business and Public Administration, Universidad de Cornell

Hoy en día, el ciudadano medio de Estados Unidos consume el doble de bienes de los que consumía en los años anteriores a la Segunda Guerra Mundial.Casi dos quintas partes de las cosas que posee son cosas que no son esenciales para su bienestar físico.Son artículos opcionales o de lujo.Y hay indicios de que las posesiones físicas se están volviendo demasiado abundantes para acomodarse cómodamente.Los extranjeros que nos visitan comentan que la abundancia de Estados Unidos parece desbordarse por los pasillos de las tiendas, extenderse por las carreteras y sobresalir por las puertas, ventanas y áticos de las casas.Existe esta evidencia general de profusión de riqueza material, a pesar de que hay un residuo sustancial, de millones de familias, que sigue estando incuestionablemente mal alimentado, mal vestido y mal alojado.Y el televisor puede estar sustituyendo a una alimentación adecuada en el presupuesto familiar.

El 6 de mayo de 1960,el editor jefe de *Sales Management,* en un pronóstico de buen humor de lo que se avecinaba, afirmaba: "Para que los norteamericanos compremos y consumamos todo lo que la fabricación automatizada, la venta con calcetines y la publicidad a ultranza puedan

imponernos, cada uno de nuestros millones de habitantes deberá tener oídos, ojos y otros sentidos adicionales, así como ingresos adicionales.De hecho, la única forma segura de satisfacer todas las demandas puede ser crear una nueva raza de superclientes".

El consumo debe aumentar, y seguir aumentando.Algunos expertos en mercadotecnia han anunciado que el ciudadano medio tendrá que aumentar sus compras casi un 50% en los próximos doce años, o la economía enfermará.En sólo una década, afirman los publicistas, los ciudadanos de Estados Unidos tendrán que mejorar su nivel de consumo tanto como lo habían conseguido sus antepasados en los doscientos años transcurridos desde la época colonial hasta 1939.

Las recientes exhortaciones a un mayor consumo se han inspirado en los abultados inventarios de bienes, que a su vez están causados principalmente por dos factores.Uno es la eficiencia cada vez mayor de la fuerza productiva de Estados Unidos, gracias en gran parte a la introducción de equipos automatizados en las oficinas y fábricas de casi cien mil empresas estadounidenses.Durante los años de posguerra, la cantidad de bienes y servicios que un hombre puede producir en una hora ha aumentado aproximadamente un 3% cada año.Este aumento de la producción puede absorberse si cada ciudadano consume más, o si hay, cada año, más ciudadanos.De lo contrario, habrá menos trabajo.

El otro factor es la gran expansión de las instalaciones productivas de Estados Unidos, basada en la convicción en las suites ejecutivas de que se puede inducir al público a consumir más cada año.En 1959, la revista de publicidad y

marketing *Printers' Ink*, afirmaba: "Nuestras fábricas de automóviles podrían producir ocho millones de coches este año si se atrevieran".Pero afirmaba que la industria tendría suerte si vendía la mitad.Y añadía que otras grandes industrias se enfrentaban al mismo "dilema".El líder sindical Walter Reuther se quejó de que en cuatro años Estados Unidos había "perdido" casi cien mil millones de dólares de producción potencial debido a la "infrautilización" de su capacidad productiva.

Gran parte del auge de las ventas en la posguerra se ha debido al suministro de productos que eran muy deseados, si no muy necesarios.Pero después de una docena de años, el espectro de la saciedad se está levantando para desafiar a los vendedores de muchos productos.Un verdadero vendedor rechaza el concepto de que un mercado pueda saciarse alguna vez; pero incluso los vendedores están empezando a admitir que gran parte de la urgencia está desapareciendo de la demanda de susproductos .*Gestión de ventas* admitió: "El consumidor americano ha sido saciado con todo tipo de productos maravillosos desde el final de la guerra.Probablemente esté cansado, un poco hastiado, deseoso de algo diferente".

En la actualidad, nueve de cada diez hogares estadounidenses tienen al menos un frigorífico, un televisor y una cocina eléctrica o de gas.Y siete de cada diez tienen una aspiradora, una tostadora eléctrica y una batidora eléctrica.Hay más turismos en el país que familias.

Si usted es productor y la mayoría de las familias ya poseen su producto, le quedan tres posibilidades para seguir vendiendo.Vender recambios; vender más de un artículo a cada familia; o idear un producto nuevo o

mejorado -o que al menos parezca nuevo o mejorado- que encandile a las familias que ya poseen un modelo "antiguo" de su producto.(Una cuarta posibilidad es cambiar de línea).

Sin embargo, el reto de encontrar mejoras significativas que puedan introducirse en los productos existentes es cada año más difícil.En realidad, ¿cuánto más se puede mejorar una tostadora, un sofá, una barredora de alfombras o una máquina de coser?

Cuando se celebró la Conferencia Técnica de Electrodomésticos en Chicago en 1958, el vicepresidente de ingeniería de Whirlpool Corporation hizo una declaración notablemente sincera.Dijo: "La industria ha exprimido hasta el último gramo posible de investigación de los actuales productos de electrodomésticos.Sólo podemos ofrecer aparatos más bonitos".Instó a la industria a iniciar una investigación básica sobre las propiedades de la ropa y las carnes para conseguir productos radicalmente nuevos.

Todo esto no quiere decir que en algunos productos no se estén introduciendo, o se prevea que se van a introducir, auténticas mejoras tecnológicas.El teléfono con pulsador y marcación a larga distancia y el avión de pasajeros a reacción son mejoras que han producido un considerable encanto entre los consumidores.Existe la probabilidad de que pronto se ofrezcan a los estadounidenses mejoras en productos para el hogar que producirán cierto grado de encantamiento en algunos círculos:frigoríficos sin piezas móviles, lavavajillas ultrasónicos que supuestamente eliminarán el huevo frito de los platos, cocinas con mando a distancia, iluminación basada en fósforos electroluminiscentes para paneles de techo o pared.

Pero, ¿hasta qué punto deberíamos alegrarnos cuando una empresa presenta una tostadora con nueve botones, que permite obtener una tostada en cualquiera de los nueve tonos?¿Cuánto deberíamos alegrarnos cuando otra empresa presenta una cuchara mecánica para remover la comida, que libera a la persona que remueve del trabajo de girar la muñeca?¿Y qué ama de casa americana sueña con el día en que pueda preparar el desayuno con sólo pulsar un interruptor junto a la cama, que encenderá un recetario electrónico codificado en tarjetas perforadas?

Un columnista de *Advertising Age*el franco E..Weiss, tomó nota del agotamiento general de las mejoras espectaculares de los productos cuando escribió: "Ciertamente, cuando uno compara los modelos de 1959 de automóviles y grandes electrodomésticos y televisores con los modelos de 1956, se ve obligado a preguntarse qué ha sido de las grandes mejoras científicas que deben haber sido el resultado de cientos de millones gastados por estos fabricantes durante este período en trabajos de investigación de todo tipo".Un año antes, el Sr.Weiss se quejaba de que gran parte de las mejoras de los productos "se han centrado cada vez más en pequeños detalles de acabado, como en el caso de las aletas traseras inclinadas hacia arriba de los últimos modelos, y en artilugios de poca importancia real".Los cambios que se introducían en los laboratorios eran a menudo superficiales y podían ser utilizados como argumentos de venta por los redactores publicitarios.

A finales de los años cincuenta, cuando los ingenieros de la industria de electrodomésticos se reunían en

conferencias, solían lamentarse de haberse convertido en poco más que pulsadores para el departamento de ventas.

También hay que señalar que gran parte del esfuerzo por sacar nuevos productos se inspiró en gran medida en el deseo de los productores de ganar más espacio en las estanterías de la jungla de supermercados. *Consumer Reports*, publicado por Consumers Union, explicaba la estrategia de la siguiente manera: "Buena parte de lo que hoy se denomina investigación de productos es en realidad un gasto de promoción de ventas realizado para proporcionar lo que el comercio denomina una 'mezcla de productos' rentable.Una combinación acertada de productos es, entre otras cosas, una combinación de marcas diseñada para que el anunciante consiga el mayor espacio posible en los estantes del supermercado".El resultado era a menudo una multiplicación de marcas.Así, una misma empresa de jabones podía tener tres detergentes líquidos que competían entre sí.Con frecuencia, el supuesto nuevo producto era simplemente un nuevo concepto de envase.Un profesor de farmacología de la Universidad de California denunció que gran parte del dinero que se destinaba a la investigación de nuevos medicamentos se gastaba en la búsqueda de variaciones patentables de productos que ya se vendían bien.

Durante este mismo periodo, los estadounidenses asistían a una ralentización similar en la presentación de nuevos tipos de productos.En un momento en que los distribuidores de electrodomésticos pedían algo nuevo y excitante para despertar el interés del público, *Home Furnishings Daily* informaba: "No cabe esperar grandes avances en los electrodomésticos existentes ni la

introducción de aparatos completamente nuevos hasta dentro de varios años".

Cuando la revista *Fortune* hizo un repaso de los años cincuenta para sus lectores de gestión empresarial, afirmó que en bienes de consumo "los años cincuenta depararon pocas sorpresas".Entre los pocos productos nuevos significativos en los que podía pensar estaban las píldoras tranquilizantes.Y podía señalar mejoras tan notables en productos ya existentes como la dirección asistida, los frenos asistidos en los automóviles y el sonido estereofónico en los fonógrafos.Pero reconoce que "son logros relativamente modestos desde el punto de vista técnico".Afirmaba que durante los años cincuenta los fabricantes de productos de consumo no habían aportado "ni una sola innovación comparable al automóvil (que adquirió importancia comercial hacia 1910), la radio (principios de los veinte), el frigorífico mecánico (mediados de los veinte), la lavadora automática (finales de los treinta), el aire acondicionado doméstico y la televisión (finales de los cuarenta)".

Además, afirmaba que nose vislumbrabaningún producto de impacto comparable ael automóvil, la radio, la televisión, etc., para los años sesenta.*Fortune* afirmaba encontrar reconfortante que las empresas hubieran aprendido a aumentar las ventas año tras año cuando tenían pocas novedades significativas que ofrecer al público.El escritor Roger Burlingame también hizo una previsión de los años sesenta e informó que no veía nada por el momento que fuera básicamente nuevo en productos para el uso del hombre común.Los avances más emocionantes se estaban

produciendo en campos como la preparación para los viajes espaciales.

La creciente dependencia de la economía de Estados Unidos de programas financiados por el gobierno federal que en un día más cuerdo podrían ser abolidos también ha creado aprensión entre quienes se preocupan por el futuro de la economía.Cada año se gastan varios miles de millones de dólares para animar a los agricultores a cultivar productos que el país no quiere ni necesita.Los agricultores vierten alegremente fertilizantes en carretadas que baten récords en un suelo que debería estar descansando.Miles de millones de fanegas de las cosechas resultantes se trasladan a contenedores de almacenamiento construidos por el gobierno, que cuestan miles de millones de dólares, fabricados con millones de toneladas de metal que escasea en Estados Unidos.Algunos han calificado el programa de simple corrupción.Y Max Moxley, editor agrícola en Sterling, Kansas, se quejó: "Nuestra prosperidad agrícola es totalmente artificial.Hay excedentes de grano por todas partes.A mí me quita la alegría de una buena cosecha.Estoy seguro de que toda esta locura se derrumbará alrededor de nuestras orejas... y pronto, tal vez".

Aún más masivo y crucial en términos de estímulo a la economía de Estados Unidos ha sido el gasto en defensa, que ha alcanzado casi los cincuenta billones de dólares al año, es decir, una décima parte de toda la producción de bienes y servicios de la nación.Muchos senadores estadounidenses se ven sometidos a fuertes presiones para proteger los grandes contratos de aviones y misiles, las instalaciones navales y las bases del ejército en sus estados.Cualquier recorte dejaría a algunos electores sin

trabajo y afectaría a algunas de sus industrias locales.En 1959, cuando los precios de las acciones cayeron brevemente después de que el presidente Eisenhower anunciara que se iba a reunir con el primer ministro ruso Jruschov, algunos analistas financieros informaron de que la caída se debía al "nerviosismo por la paz" de los inversores.La columnista financiera Sylvia Porter señaló que cada vez queen se ha sugerido un recorte importante del gasto del Pentágono "el mercado de valores ha entrado en barrena".Por otra parte, en mayo de 1960, cuando a la captura rusa del avión U-2 siguió el colapso de la cumbre, las cotizaciones bursátiles de Wall Street avanzaron durante siete días sucesivos.Al parecer, los rusos también habían tenido problemas internos a causa del "susto de la paz".Diversos relatos sobre el giro hacia una mayor beligerancia por parte de la Unión Soviética citaban como factor influyente la presión ejercida por doscientos cincuenta mil oficiales soviéticos que, según los planes de desarme, iban a ser desmovilizados.Al parecer, no les entusiasmaba la perspectiva de pasar a ocupar puestos civiles como camaradas de base.

La recesión de finales de los años cincuenta sirvió para recordar a muchos el dilema en desarrollo que planteaba la necesidad de una producción cada vez mayor.Las recesiones no eran nada nuevo.Pero ésta fue la más grave de las tres recesiones de posguerra.En muchas industrias, las empresas se encontraron con grandes existencias de productos y empezaron a recortar la producción.El público seguía comprando, pero no lo bastante rápido.Un desconcertado ejecutivo de publicidad se quejaba de que, hasta los últimos meses, los estadounidenses habían sido el

pueblo más deseoso del mundo.A medida que el desempleo se convertía en un problema preocupante, una revista de marketing advertía que el trabajador en paro no produce nada que pueda publicitarse y venderse, y consume poco más allá de lo necesario.

Durante la recesión, los vendedores reaccionaron ante el reto de hacer frente a la creciente sobreoferta recurriendo a la venta realmente dura.En Flint, Michigan, los ejecutivos de ventas empezaron a disparar un cañón cada vez que se vendía un automóvil.Los ciudadanos de todo el país fueron conminados por industriales y gobernantes de todo signo a empezar a comprar por su propio bien.En una rueda de prensa, se preguntó al presidente Eisenhower qué debía hacer la gente para que la recesión remitiera.He aquí el diálogo que siguió:

"A.-Comprar."

"¿Comprar qué?"

"A.-Cualquier cosa."

El Presidente fue advertido de que posiblemente se trataba de una respuesta demasiado simplista, en vista de que su propio Secretario del Tesoro estaba instando entonces a la gente a invertir su dinero en bonos del Estado.El Presidente dijo entonces que el público debería comprar sólo lo que necesita y "quiere".Una tienda de electrodomésticos en Killingsley, Connecticut, respondió inmediatamente poniendo este cartel en su escaparate: "¡BIEN IKE, ESTAMOS HACIENDO NUESTRA PARTE!"

El campo resonaba con eslóganes que recalcaban las razones patrióticas o egoístas por las que todo el mundo debía arrimar el hombro y consumir más.En Detroit, un coro de cuarenta y cinco voces gritaba quinientas veces por

semana a través de la televisión y la radio:"Los días de compra significan días de pago ...y los días de pago significan días mejores ....Así que ¡compren, compren!...algo que necesites hoy".Otros eslóganes dirigidos al público estadounidense eran:

"Autocompra ahora".

"Compra ahora: el trabajo que te ahorres puede ser el tuyo".

"Compra y sé feliz".

"Compra, compra, compra; es tu deber patriótico".

"Compra tu camino a la prosperidad".

El Consejo Publicitario lanzó una campaña para crear "Confianza en una América en crecimiento".Y el Comisario de Comercio del Estado de Nueva York se reunió con líderes empresariales y sindicales y lanzó una campaña para persuadir al público de "¡Cómpralo ya!".La responsabilidad de salvar el día recaía en el consumidor.

No está claro si los consumidores obedientes acabaron con la recesión.El gobierno federal, aunque actuó discretamente, desempeñó sin duda un papel importante.Aportó varios miles de millones de dólares adicionales a la economía para ayudas tales como aumentos salariales, subsidios agrícolas, misiles y autopistas, contribuyendo así sin duda a acelerar el debilitado pulso económico nacional.Pero el gasto de los consumidores fue probablemente decisivo, porque nunca se produjo un descenso generalizado de las compras de los consumidores.De hecho, en 1958 se gastaron cuatro mil millones de dólares más en bienes y servicios que en 1957.Los consumidores gastaron menos en artículos de gran valor, como electrodomésticos y automóviles, pero su

gasto en servicios, como ocio, y en "bienes blandos", como alimentos, ropa, tabaco ymedicamentos aumentó durante la recesión.

En 1959, la prosperidad había vuelto incluso a las industrias del automóvil y los electrodomésticos.Las cajas registradoras sonaban alegremente.Finalmente, también, pero con una lentitud plagadora, el enorme coágulo de desempleo empezó a disolverse en proporciones manejables.En tres años, la automatización había eliminado casi un millón de puestos de trabajo en la producción industrial, obligando a muchas personas a encontrar empleo en el sector servicios.Mientras tanto, parece probable que la producción por hombre aumente alrededor de un 40% de aquí a 1970, y al menos un millón de trabajadores más entrarán en el mercado laboral cada año.El problema de absorberlos cómodamente será probablemente el más difícil.

La economía de Estados Unidos depende de la voluntad de los consumidores y del Gobierno de gastar cada año más que el año anterior.Algunos economistas sugieren que cada vez que los ciudadanos de Estados Unidos no aumentan su consumo global al menos un 4% en un año determinado están invitando a una "recesión por falta de crecimiento".Cómo vivir con una productividad creciente se está convirtiendo cada año en un problema más urgente para los estadounidenses, y pronto asolará a los europeos occidentales.En Estados Unidos, la capacidad productiva no utilizada aumenta casi cada año.Se ha cuadruplicado en una década.

En los primeros meses de 1960,.S.News & World Reportindicaba que la cornucopia de Estados Unidos

funcionaba quizá demasiado bien cuando decía: "Las mercancías son superabundantes.Los coches sin vender en manos de los concesionarios están a un nivel casi récord.También lo están las existencias de muchos tipos de equipamiento doméstico.Hay que reducir la producción de acero".Esto ocurría cuando los consumidores batían un récord histórico de gasto.

Casi al mismo tiempo, el Presidente Eisenhower, en su mensaje económico anual, dijo que la prosperidad sólo podría mantenerse si los consumidores -así como los directivos y los trabajadores- "desempeñan sus funciones económicas".Seymour Harris, economista de la Universidad de Harvard, resumió acertadamente el reto al que se enfrentaba Estados Unidos afirmando: "Nuestra economía privada se enfrenta al duro problema de vender lo que puede producir".

3. "CRECIMIENTO"

"Hay que acelerar y aumentar el apetito de los hombres por los bienes".

-Paul Mazur

De todas las ansiedades creadas por el deseo de escapar al dilema del desarrollo y hacer que la economía zumbe a niveles cada vez más altos ha surgido un clamor por el "crecimiento".Pensadores económicos de muchas tendencias se han unido al llamamiento.Sin duda, es la primera vez en la historia que la necesidad de crecimiento se expresa de forma tan consciente.Los vendedores hablan de la necesidad de aumentar las ventas de bienes y servicios de consumo entre 150.000 y 200.000 millones de dólares en una década.Los portavoces sindicales han pedido una "rápida expansión".Los candidatos políticos a la Presidencia de ambos partidos han pedido más crecimiento.Los conservadores que se inquietaron por algunas de las novedosas ideas que sus rivales ofrecían para promover el crecimiento se mofaron de que los rivales estaban haciendo un juego de alto nivel de "growthmanship".En 1960, las plataformas de ambos partidos pedían más crecimiento y sólo diferían en la forma de conseguirlo.

Algunas personas han señalado las pretensiones rusas de rápido crecimiento como justificación para que Estados Unidos se embarque en una cruzada para aumentar su producción total.Muchos de ellos consideran que cualquier producción aumenta el potencial militar de la nación, ya se trate de más desodorantes, más hula hoops, más asadores eléctricos o más máquinas de pinball.Generalmente se

ignora el hecho de que Estados Unidos ya supera a Rusia en bienes de consumo duraderos en una proporción de al menos veinte a uno.También se ignora el hecho de que Rusia ha conseguido sorprender al mundo enviando un satélite gigante alrededor de la luna conuna producción nacional total que ha sido menos de la mitad de la de Estados Unidos.Rusia simplemente tiene un conjunto diferente de prioridades nacionales.

Además, el ejemplo soviético que se presenta como un desafío para Estados Unidos resulta menos impresionante si se examina de cerca.Su tasa de crecimiento económico, por ejemplo, es menos notable que la de México, Japón o Alemania Occidental.Comparado con el de Estados Unidos, su porcentaje de crecimiento anual de la producción parece impresionante simplemente porque parte de una base inferior y porque es un país subdesarrollado que intenta alcanzar a otro superdesarrollado.El economista W.Allen Wallis, asistente especial del Presidente, observó en 1960: "Aunque las tasas de crecimiento rusas sigan siendo superiores a las nuestras, la diferencia absoluta entre nosotros seguirá aumentando durante algún tiempo....No hay ninguna posibilidad de que la economía rusa supere a la nuestra en ningún momento del futuro visible, ciertamente no en este siglo".

Aun así, la tasa de crecimiento rusa se considera un reto mínimo para los estadounidenses si quieren mantener la cabeza alta en el mundo.Rara vez se considera siquiera si el crecimiento es especialmente necesario para promover el bienestar del pueblo estadounidense.Nadie ha considerado que se puede hacer que un país crezca en exceso del mismo modo que el Pentágono ha llegado a la

conclusión de que se puede "matar en exceso" a cualquier posible enemigo si se siguen produciendo bombas de hidrógeno más allá de cualquier necesidad racional.Y pocos han considerado que, si bien algunos tipos selectivos de crecimiento pueden ser muy necesarios en Estados Unidos, otros tipos son indeseables o sólo producirían un exceso.Se da por sentado que cualquier crecimiento es bueno.El crecimiento se está convirtiendo rápidamente en una palabra sagrada junto a Democracia y Maternidad.

Algunos -pero no todos- los planificadores del gobierno federal también han estado preocupados por la idea de que cualquier crecimiento es bueno para el país.Como señaló el novelista John Keats, "los planificadores de Washington exultan cada vez que un contratista vomita cinco mil casas nuevas en una extensión rural que mejor podría haber permanecido en heno".A mediados de 1960, los informes de Washington revelaron que había un fuerte sentimiento dentro de la Administración de que debían hacerse concesiones más liberalespara la obsolescencia del equipamiento de las empresas con el fin de "fomentar el crecimiento económico", permitiendo amortizaciones fiscales más rápidas del equipamiento existente.

¿Cómo se logrará todo el crecimiento buscado?Este ha sido el principal punto de discordia.Los empresarios desconfían de algunas de las ideas de políticos y liberales, que tachan de despilfarro.Están firmemente convencidos de que el gran reto al que se enfrenta la nación es conseguir que los ciudadanos disfruten cada vez más de las cosas buenas de la vida, que ellos, por supuesto, estarán encantados de producir.

Para un pensador económico anterior a 1950, esto no parecería ningún reto.Históricamente, los economistas han dado por sentado que la gente consumirá automáticamente con avidez todo lo que la economía de su nación pueda ofrecerle.Este concepto suele denominarse Ley de Say.Un economista francés del siglo pasado, Jean Baptiste Say, llegó a la conclusión de que la producción está ligada a una distribución equitativa.La Ley de Say se concibió en una época de escasez.Había tanta pobreza incluso de las necesidades de la vida que se suponía un mercado dispuesto y ávido.

Sin embargo, en la era de la abundancia de mediados del siglo XX, su ley fue perdiendo vigencia.El deseo no iba necesariamente a la par de la capacidad productiva.Más pertinentes para la nueva era fueron los conceptos de Paul Mazur, socio de una casa de inversiones de Wall Street, que ha llegado a ser ampliamente aceptado como uno de los principales apóstoles del "consumismo".A principios de los años cincuenta, Mazur señaló que todas las recesiones recientes en Estados Unidos habían sido causadas por la incapacidad de las empresas para ajustar su producción a lo que claramente podía consumirse, o por la incapacidad de ver que el consumo seguía el ritmo de la producción.El resultado eran almacenes atascados y un mercado deprimido.En su *The Standards We Raise*, ampliamente admirado al menos por los vendedores de la industria, afirmaba:

"El gigante de la producción en masa sólo puede mantenerse en la cima de su fuerza cuando su voraz apetito puede satisfacerse plena y continuamente....Es absolutamente necesario que los productos que ruedan

desde las cadenas de montaje de la producción en masa se consuman aun ritmo igualmente rápido y no se acumulen en inventarios."

Así pues, el reto consistía en desarrollar un público que tuviera siempre un apetito tan voraz como sus máquinas.El economista jefe de la mayor agencia de publicidad del mundo, J.Walter Thompson, afirmaba en 1960 que los estadounidenses tendrían que aprender a aumentar su consumo personal en dieciséis mil millones de dólares al año si querían seguir el ritmo de esta capacidad de producción.Todo este cúmulo de lo que él llamaba necesidades del consumidor estaba a la espera de ser "activado por la publicidad".Esto, decía, representaba la "verdadera oportunidad" del momento.

El problema central era estimular un mayor deseo y crear nuevas necesidades.Y esto resultaba cada año más difícil.A finales de los años cincuenta, Advertising Age publicó este titular: "CREAR DESEO POR LOS PRODUCTOS SE HACE MAS DIFICIL".Citaba al jefe de investigación de un periódico de Los Angeles que afirmaba: "La capacidad productiva ha superado nuestra eficacia a la hora de crear deseo por los productos".Añadía que cada vez era más difícil crear un deseo ardiente por las cosas.

Hay que persuadir a la gente para que amplíe sus deseos y necesidades, y rápidamente.El director de J.Walter Thompson lo señaló y explicó: "Debemos reducir el tiempo de expansión del consumo para absorber esta producción".Los diversos pronunciamientos de esta agencia sobre el estado de la nación indicaban que se había encaprichado con la frase "desfase temporal".Todo podía achacarse al desfase temporal.Esto implicaba que los

estadounidenses tenían grandes deseos no reconocidos que inevitablemente descubrirían con el tiempo.Sólo había que educarlos y activarlos.Sin embargo, el director de investigación de la agencia advirtió que "la velocidad de cambio en los niveles de vida necesaria para ajustarse a las estimaciones más conservadoras de la capacidad productiva futura casi tambalea la imaginación."

La filosofía emergente se expuso con mayor fervor y contundencia quizá en dos largos artículos publicados en *The Journal of Retailing*a mediados de los años cincuenta.El autor era el consultor de marketing Victor Lebow.Hizo un alegato directo a favor del "consumo forzado".[1]

"Nuestra economía enormemente productiva ...nos exige quehagamos del consumo nuestra forma de vida, que convirtamos la compra y el uso de bienes en rituales, que busquemos nuestras satisfacciones espirituales, las satisfacciones de nuestro ego, en el consumo ....Necesitamos cosas consumidas, quemadas, gastadas, sustituidas y desechadas a un ritmo cada vez mayor".

En otros momentos habló de las "necesidades de consumo de nuestra capacidad productiva" y de la "obligación" de los minoristas "de empujar más mercancías a través de sus mostradores".

A medida que los empresarios vislumbraban las potencialidades inherentes a la expansión sin fin de los deseos de la gente bajo el consumismo, forzado o no, muchos empezaron a ver cielos azules.De hecho, Sales Management publicó un cielo azul en la portada de uno de sus números cuando se acercaban los años sesenta con esta exhortación de la dirección a los vendedores: "Conseguidnos una economía de un billón de dólares".

En el momento en que se dio esta orden, la economía de Estados Unidos aún se acercaba al *medio* billón.

Tales resoluciones embriagadoras podrían llevarse a la práctica si se pudiera inducir de algún modo al público a sentir la necesidad de comprar más y más productos y servicios.El apetito de los hombres por los bienes debe acelerarse y aumentar.

Los métodos de venta tradicionales, basados en la oferta de productos para satisfacer una necesidad obvia de forma directa, ya no eran suficientes.Incluso la apelación al estatus y a las necesidades y ansiedades subconscientes del público -que he examinado en trabajos anteriores[2,3]- no moverían las mercancías en las dimensiones montañosas deseadas.

Lo que se necesitaba eran estrategias que convirtieran a los estadounidenses en gran número en consumidores voraces, derrochadores y compulsivos, y estrategias que proporcionaran productos que garantizaran ese derroche.Incluso cuando no se trataba de despilfarro, se necesitaban estrategias adicionales que indujeran al público a consumir a niveles cada vez más altos.

Afortunadamente para los vendedores, esas estrategias estaban surgiendo o estaban al alcance de la mano.Se habían forjado en el fuego de los cincuenta yse estaban perfeccionando para su uso en los sesenta.

En los próximos trece capítulos analizaremos en detalle nueve de estas estrategias y su aplicación.Es necesario comprenderlas porque, para bien o para mal, están influyendo profundamente en el clima en el que vive la población de Estados Unidos y, cada vez en mayor medida, la del resto del mundo occidental.

PARTE II
EN RESPUESTA, NUEVE ESTRATEGIAS

4.SIEMPRE HAY SITIO PARA MÁS

"Toda familia necesita dos hogares".

-Asociación de Contrachapado de Abeto Douglas.

Cuando los expertos en marketing buscaron a tientas la manera de mantener las ventas en alza ante la creciente saturación, una de las primeras ideas que se les ocurrió fue que había que inducir a cada consumidor a comprar más cantidad de cada producto de la que venía comprando.La forma de acabar con la saturación era producir glotones.Pero, por supuesto, no se podía plantear así.Hay que dar a los consumidores excusas plausibles para comprar más de cada producto de lo que en años anteriores hubiera parecido racional o prudente.

Así fue como los fabricantes de alfombras anunciaron, a través de su Instituto de Alfombras, que cada familia debería comprar más alfombras porque "LA CASA SIGNIFICA MÁS CON ALFOMBRA EN EL SUELO".En*Home Furnishings Daily* se aconsejaba a los minoristas de alfombrasque podían aumentar sus ventas de tres maneras: vendiendo más alfombras por habitación (lo ideal era de pared a pared); vendiendo más habitaciones de la casa como habitaciones que merecen ser cubiertas por alfombras; y "trade up"-vendiendo a los clientes potenciales material de mayor precio del que tenían previsto comprar.

Los fabricantes de un desodorante introdujeron un kit "él-ella" para maridos y mujeres, de modo que pudieran tener dos aplicadores en lugar de uno en cada baño principal.Antes, los hombres solían utilizar el aplicador de sus esposas en lugar de comprar uno propio.

Los fabricantes de medias empezaron a intentar vender más pares de medias a cada mujer estadounidense introduciendo medias de colores.Se decía a las mujeres que sus medias debían ir a juego con cualquier disfrazo accesorio que llevaran.Este concepto de más ventas a través de la combinación de colores se impuso en varios campos.Un portavoz de la empresa de cosméticos Revlon, Inc. explicó que uno de los secretos del fabuloso éxito de la empresa a finales de los años cincuenta fue que "enseñó a las mujeres a combinar su esmalte de uñas con su estado de ánimo y las ocasiones, para que compraran más".

Los principales fabricantes de trajes de baño femeninos no sólo lograron duplicar el precio medio de los trajes en una década, sino que consiguieron poner más trajes de baño en el armario de cada mujer.Las mujeres que antes sólo tenían un bañador pasaron a tener varios.Uno de los cuatro grandes fabricantes de bañadores, Catalina, empezó a promover la idea de tener un bañador para el sol de la mañana, otro para el sol del mediodía y un tercero para el sol de la tarde.Y otra de las Cuatro Grandes, Rose Marie Reid, empezó a instar a las mujeres a utilizar un bañador para nadar, otro para tomar el sol y otro para "psicología".

Los fabricantes de gafas se fijan el objetivo de vender más gafas por cabeza.La Optical Wholesalers National Association empezó a promover la idea de que cada persona que lleva gafas necesita más de un par.Un portavoz explicó: "Queremos que los usuarios de gafas tengan ahora varios pares, no sólo por seguridad, sino también por estilo".Explicó que las gafas se han convertido definitivamente en un accesorio de moda."Hay muchas mujeres que compran un par de gafas nuevo a juego con

cada nuevo atuendo.Los hombres con estilo también tienen varios pares.Las compran para los negocios y para hacer deporte, igual que un traje".

El concepto de "combinación" de colores para ampliar las ventas también se utilizó en la promoción de accesorios para el hogar.Un portavoz de pañuelos Kleenex anunció en una cadena de televisión que "hay un color para cada habitación de su casa".Y el Bell System intentó conseguir más extensiones telefónicas en cada hogar con el mismo planteamiento de "hay un color diferente para cada habitación".De hecho, American Telegraph and Telephone instó a las familias a instalar una segunda línea completamente nueva en la casa para mayor comodidad.Un funcionario de una compañía telefónica del Medio Oeste me habló de un estudio realizado en moteles que demostraba que las llamadas telefónicasa podían aumentar un 20% si se utilizaban teléfonos de un color distinto al negro convencional.Al parecer, los colores brillantes fomentan el impulso de llamar a alguien porque sí.

Una campaña del mayor fabricante de alianzas del mundo para popularizar la ceremonia del "doble anillo" incrementó enormemente la venta de alianzas de oro.Varios centenares de locutores de radio y editores de sociedad empezaron a hacer especial hincapié en el hecho de que el novio, al igual que la novia, llevara un anillo nupcial.

Los fabricantes de una serie de productos para el hogar llegaron a la conclusión de que ningún hogar era realmente un hogar si no tenía dobles en los productos que promocionaban.El presidente de Servel, Inc. anunció que el nivel de vida americano exigía ahora "dos frigoríficos en cada hogar".El jefe de la división de lavadoras de la

American Home Laundry Manufacturers Association declaró que un hogar bien equipado debería tener dos lavadoras y dos secadoras.Mientras tanto, la Plumbing Fixture Manufacturers Association empezaba a promocionar el hogar "privazone".En un hogar privazone, cada miembro de la familia tiene su propio inodoro privado.Los fabricantes de radios revelan con orgullo que han conseguido vender una media de tres radios a cada familia del país.

Quizá el colmo de este concepto de "dos o más" -que empezó tan humildemente en los años veinte con la promesa política de dos gallinas en cada cacerola- fue la promoción de la idea de dos viviendas para cada familia.Los constructores empezaron a insistir en la idea.Otros se sumaron.Los proveedores de la construcción, los fabricantes de electrodomésticos y las agencias de publicidad captaron con entusiasmo las posibilidades inherentes a la difusión de la idea de que cada familia necesitaba una casa en la ciudad y una casa en el campo, o una casa de trabajo y una casa de juegos.Un funcionario de la asociación de contrachapados explicó las posibilidades de marketing en estos términos:La segunda vivienda va a...... ...proporcionar mercados tremendos para todos los que trabajan en el campo de los materiales de construcción, para fabricantes de electrodomésticos, constructores y promotores, agencias de préstamos, etc.".En la industria del contrachapado lideramos el desfile".

Otro líder del desfile de las dos casas fue laagencia de publicidadJ.WalterThompson, que empezó a señalar en revistas de negocios el atractivo potencial de la familia de

dos casas."Con la familia de dos viviendas", decía, "América ha entrado claramente en una nueva era de consumo de equipamiento doméstico".Señalaba que la familia de dos casas puede tener: tres o cuatro cuartos de baño, de dos a cuatro televisores, dos cocinas totalmente equipadas, de cuatro a doce camas, varios muebles, ropa de cama, alfombras, vajilla, etc.

Y, por supuesto, una familia con dos casas tendría que tener más de un coche.J.Walter Thompson pidió una campaña "agresiva de publicidad y venta" para superar el "retraso en el hábito" del público de quedarse con un coche cuando, obviamente, se deseaban dos para la vida moderna.La empresa Chevrolet llevó a cabo un intento de reeducación agresiva.Su locutor en el programa de Dinah Shore empezó a hablar de aquellos ciudadanos desheredados que eran víctimas del "cautiverio del coche único".La esencia del mensaje, tal como lo asimiló el crítico de televisión John Crosby, era que "los campesinos que poseéis un solo coche ...estáis encadenados a la tierra como siervos en la Edad Media".El camino hacia la liberación, por supuesto, era comprar un segundo coche.Y los escritores de negocios informaron de que la idea se estaba imponiendo rápidamente.En 1960, una de cada seis familias era propietaria de varios coches.En el área de Los Ángeles, la proporción era mucho mayor.Un granjero del Este me dice que cada uno de sus granjeros tiene ahora dos coches.

Algunos propietarios de automóviles se quejaban de que las calles y carreteras de muchas zonas de Estados Unidos estaban ya terriblemente abarrotadas, pero los vendedores consideraban necesario un gran aumento de la propiedad

de automóviles.J.Walter Thompson llegó a la conclusión de que existía una "demanda potencial latente" de treinta millones de coches más en las carreteras.Esto elevaría el número total de automóviles en circulación a unos noventa millones.Otras estimaciones indicaban que, al ritmo actual de crecimiento económico y demográfico, en elaño 2000habría cuatro veces más automóviles en las carreteras de Estados Unidos).

Otra táctica que adoptaron los vendedores fue tratar de inducir a los estadounidenses a exigir más con cada producto comprado.Debía ser más grande o más complejo, o ambas cosas, para ser apropiadopara la vida moderna.El objetivo era justificar un precio más elevado.Victor Lebow, en su plan para el "consumo forzado", expresó este imperativo de un precio más alto con las siguientes palabras: "Lo segundo esencial es lo que podríamos llamar 'consumo caro'.' " Incluso las muñecas se hicieron más grandes y más caras.

El cortacésped ofrece una excelente ilustración de la estrategia de actualización del concepto nacional de lo que es apropiado.Una persona de mente simple e intensamente racional podría suponer que los cortacéspedes manuales serían cada vez más populares hoy en día y que los cortacéspedes eléctricos serían casi imposibles de vender.Al fin y al cabo, el césped es cada vez más pequeño.Y los hombres adultos sienten cada vez más la necesidad de hacer ejercicio físico a medida que pasan más tiempo en trabajos sedentarios y de pocas horas semanales.Llegan a casa de la oficina golpeándose el pecho y pidiendo ejercicio.Sin embargo, la situación que se ha creado demuestra lo peligroso que se ha vuelto intentar

anticipar el comportamiento de los consumidores aplicando una lógica sin sentido del humor e ignorando el papel que pueden desempeñar las estrategias de marketing.

La industria de los cortacéspedes logró convencer a los varones estadounidenses de que era vergonzoso empujar un cortacésped manual.Y los cortacéspedes eléctricos se promocionaron como un nuevo artilugio maravilloso.Las ventas se multiplicaron por diecisiete en quince años.En 1960, más de nueve de cada diez cortacéspedes vendidos eran eléctricos.Estos cortacéspedes eléctricos costaban entre tres y cinco veces más que los manuales.Además, en algunos barrios no bastaba con tener un motor en el cortacésped.También se necesitaba un asiento.Cientos de miles de estadounidenses empezaron a comprar cortacéspedes con asiento.Por supuesto, costaban diez veces más que un cortacésped manual.Una cadena de accesorios para automóviles del Medio Oeste empezó a utilizar el lema "salva tu corazón" para promocionar la venta de cortacéspedes autopropulsados.Una revista especializada informó de que este distribuidor "acostumbra a cambiar a los clientes por unidades de mayor precio".Y así, la industria de los cortacéspedes pudo mantener su volumen en dólares en aumento de una manera muy satisfactoria.Al parecer, aún estaban por llegar más avances.*La revista Newsweek*publicó una predicción según la cual en 1970 los cortacéspedes electrónicos estarían barriendosobre el césped siguiendo patrones preprogramados sin necesidad de ayudantes humanos.

Hace unos meses estuve presente cuando un experto técnico de la British Standards Institution inspeccionó una exposición de frigoríficos y estufas estadounidenses.No

dejaba de mover la cabeza con asombro.Algunas de las cocinas tenían veintiocho diales y botones.Sonrió.Pero lo que más le extrañaba era el tamaño gigantesco de los productos estadounidenses."¿Por qué tan grandes?" , se preguntaba una y otra vez.Una de las cocinas tenía dieciocho centímetros de superficie vacía entre los quemadores."Normalmente no querríamos tanto espacio", dijo.Se le explicó que los estadounidenses habían sido condicionados a exigir una cocina de aspecto grande y a excusarse por la necesidad de espacio de trabajo.Pasamos a los "frigoríficos" gigantes, como él los llamaba.Observó: "Guardamos en una despensa normal muchas de las cosas que ustedes ponen en el 'frigorífico'".

Como ocurre con la mayoría de las técnicas de marketing, la estrategia de ofrecer más y más producto a cada consumidor se llevó a su máxima expresión en la industria automovilística.Cada año, durante la mayor parte de los años 50, Detroit añadía "más coche por coche" de forma tenaz y enérgica, y las ya conocidas adiciones -todas costosas- adoptaban la forma de más volumen, más potencia, más accesorios y más cromados.

Chevrolet es un buen ejemplo de ello.Durante el periodo de treinta años que finalizó en 1958, el automóvil Chevrolet creció un metro y medio en longitud y quintuplicó su potencia.Su turismo tenía más caballos bajo el capó que muchos camiones grandes.Al principio, pocos compradores mostraban interés por el modelo más caro y elegante, el Bel Air.Pero con el paso de los años, el personal de ventas de Chevrolet consiguió cambiar tantos clientes potenciales por el Bel Air que éste se convirtió en el modelo más

popular de la empresa, y en 1959 se introdujo el Impala para encabezar la gama Chevrolet.

El resultado de toda esta presión sobre los clientes de la industria automovilística fue que, a finales de los años cincuenta, un obrero estadounidense tenía que trabajar cincuenta y tres horas más que una década antes para comprar sus modelos más baratos.(Y esta cifra no tiene en cuenta la mayor carga que suponían los pagos a plazos a finales de los años cincuenta; tampocotiene en cuenta el coste mucho mayor del mantenimiento). A medida que los automóviles se hacían más pesados y potentes, los numerosos accesorios eléctricos agotaban rápidamente la vida útil de las baterías y exigían costosas sustituciones.Laurence Crooks, consultor de automoción de Consumers Union, resumió el mayor desgaste de los grandes automóviles que se desarrollaron con estas palabras: "Casi todos los factores que aumentan la potencia del motor tienen un precio en desgaste o durabilidad....Los carburadores múltiples, las válvulas de gran elevación, los muelles de válvula más rígidos, los colectores más grandes, todos pasan factura de una forma u otra."

Y luego estaban los otrora humildes silenciadores.El ritmo al que se colapsaban bajo los grandes y potentes automóviles se convirtió en la base de una de las industrias de más rápido crecimiento del país.Los silenciadores se quemaban mucho más rápido que una década antes.Surgió una industria de 500 millones de dólares para sustituir los silenciadores.En parte, el estrago de los silenciadores se debía a la mayor acidez de la gasolina de alto octanaje que se recomendaba para los automóviles de alta potencia.

En parte se debió al uso cada vez mayor de sistemas de escape dobles, supuestamente necesarios para hacer frente a todos esos caballos de más bajo el capó.Los escapes dobles empezaron a sobresalir de un tercio de todos los automóviles vendidos, y se consideraron símbolos de prestigio desde que aparecieron por primera vez en automóviles de muy alto precio.El problema de los tubos de escape dobles no era sólo que encarecían el vehículo y costaban el doble de dinero cambiarlos, sino también que se corroían más rápido, sobre todo al conducir en ciudad.Con los dobles, los silenciadores a menudo no se calentaban lo suficiente como para eliminar la condensación.

Pero quizás lo más importante es que el auge de los silenciadores fue estimulado en gran medida por una comercialización astuta.Hasta los años cincuenta, los silenciadores se vendían sin más.Los vendedores no habían visto la posibilidad de promocionarlos como rentables artículos de impulso para automovilistas inquietos.Ahora, los fabricantes de silenciadores se daban cuenta de que podían duplicar sus ventas en una estación de servicio en pocas semanas con sólo colocar un cartel en la acera recordando a los conductores que era posible que tuvieran que cambiar sus silenciadores.En dos años, Midas, Inc. creó una red dedistribuidores deinstalación de silenciadoresen .Aparte de la calidad de su producto, para atraer clientes por otros motivos, dirigió gran parte de su multimillonaria campaña publicitaria a las amas de casa.Midas pintaba sus silenciadores de color dorado.Y contrató a psicólogos para que instruyeran a su personal de instalación sobre cómo

comportarse de forma refinada con las señoras que esperaban a que les cambiaran los silenciadores.

Sin embargo, el mayor peaje del gran y complejo automóvil fue el modo en que el yate terrestre engullía gasolina y petróleo.A pesar de las vagas afirmaciones de los anuncios de automóviles sobre el ahorro de combustible ("hasta un 15% de ahorro"), el kilometraje de la gasolina disminuyó sin cesar.*Tide*, la revista de publicidad, informaba de que el kilometraje había bajado de casi veinte millas por galón a quince millas por galón en los ocho primeros años de la década de los cincuenta.El ritual anual de la industria automovilística de la carrera económica se convirtió en una vergüenza.Esta carrera había sido concebida para demostrar que los nuevos coches eran mejores que nunca.El declive de las millas por galón se ocultó durante varios años por el hecho de que los ganadores se juzgaban en función de las toneladas por milla.Esta es la cantidad de trabajo realizado por un galón de gasolina, como en el movimiento de una tonelada de automóvil a través de una milla.Sobre esta base, los ganadores solían ser monstruos de varias toneladas.*Popular Science*hizo un análisis a largo plazo de las cifras reales de millas por galón de las carreras y llegó a la conclusión de que en 1958 el kilometraje se había "hundido" hasta casi un 14% por debajo de la media de los últimos veinte años.Y esto ocurría a pesar de los grandes avances en el ingenio de los conductores para cuidar sus coches a lo largo del recorrido.

Para el automovilista medio, la disminución del kilometraje significaba que tenía que comprar aproximadamente cien galones más de gasolina al año.Varios gerentes de garajes de Nueva York llegaron a la

conclusión de que en cuatro años su capacidad de aparcamiento se había reducido un 15% debido al aumento del tamaño de los automóviles.Empezaron a aplicar un recargo a los automóviles más grandes.

Fue en este contexto cuando los fabricantes de pequeños automóviles extranjeros empezaron a hacer incursiones notables en el mercado estadounidense.Los planificadores de Detroit no contaban con que este factor perturbaría su controladomercado .Hasta que aparecieron los coches extranjeros, habían conseguido ahuyentar a los estadounidenses de la idea de un coche compacto refiriéndose a él con términos despectivos como "despojado".En palabras de Eric Larrabee, en Detroit "las ecuaciones están fijadas: pequeño igual a barato igual a malo, y grande igual a caro igual a bueno".Detroit no tiene forma de atraer al cliente de coches pequeños sin insultarle; le ofrece la cola de la procesión, y nunca le deja olvidarlo."

A medida que crecía la presión sobre Detroit para que ofreciera al público la opción de comprar automóviles menos pesados, un ejecutivo automovilístico reflejó la falta general de estómago para satisfacer tal necesidad cuando dijo: "Si el público quiere bajar su nivel de vida conduciendo un coche barato y abarrotado, lo fabricaremos "[1].

Y así fue como los automóviles compactos empezaron a salir de las fábricas de las Tres Grandes de Detroit.Además, salieron con todas las manifestaciones de júbilo imaginables.Ahora los ciudadanos podían leer relatos conmovedores que revelaban cómo los jefes de algunas de las principales empresas llevaban casi una década soñando

y planeando en secreto el gran día de ofrecer un coche compacto.

Al principio, Detroit esperaba -y sin duda esperaba- que el mercado de los compactos se limitara a un modesto porcentaje del mercado total.Pero esas esperanzas se desvanecieron cuando millones de estadounidenses, encantados de deshacerse de sus enormes devoradores de gasolina sin sufrir un grave estigma social, se lanzaron a comprar coches de tamaño modesto fabricados en Estados Unidos y en el extranjero.En cierto sentido, el dique de Detroit se rompió.El poder de manipular el gusto del público tenía claramente límites.Los compactos estadounidenses y los pequeños automóviles extranjeros empezaron a representar un tercio de todas las ventas.Algunos concesionarios suplicaron a Detroit que no destacara tanto los coches pequeños en la publicidad porque su beneficio por unidad era menor con ellos (a pesar de que las revistas de negocios informaban de que en la estructura de precios se habían acordado unos márgenes de beneficio muy generosos).

Muchos vendedores de automóviles empezaron a ver con muy malosojos la fiebre por los compactos.*Printers' Ink*informó: "Las empresas y los concesionarios están desanimados por la tendencia.Significa menores beneficios por unidad en los coches más pequeños, mayor esfuerzo de ventas para mover más coches".Algunos economistas expresaron también su preocupación por lo que la tendencia implicaba para la industria siderúrgica.Los compactos requieren media tonelada menos de acero por coche.Y se preguntan cómo influirá la caída del consumo de gasolina en los planes de construcción de carreteras que se

basaban en supuestos ingresos procedentes de los impuestos.

Sin embargo, poco a poco, los vendedores de automóviles empezaron a darse cuenta de que la situación era prometedora.Descubrieron que era posible volver a una situación en la que la familia estadounidense volviera a gastar más dólares cada año en su transporte.Si el público podía elegir entre automóviles de todos los tamaños, sería más fácil atraer a más familias a las filas de las familias de dos automóviles.En la actualidad, aparcar un coche compacto delante de casa es perfectamente seguro y socialmente apropiado, siempre que también se tenga aparcado allí un coche de tamaño normal.Un ejecutivo de ingeniería de Ford dijo en una convención de directivos que, en el futuro, el tamaño y el tipo de coche que se tuviera no serían tan importantes como el*número* de coches que se poseyeran *( )*.

Los comercializadores también empezaron a ver otra base para el optimismo.Decidieron que las perspectivas eran buenas para aumentar gradualmente el precio que recibían añadiendo tamaño, accesorios y toques de lujo a los compactos.La revista*Fortune*preguntó retóricamente a sus lectores de tipo ejecutivo a finales de 1959: "¿Puede la industria [del automóvil] seguir aumentando sus ingresos por unidad?".La respuesta de la revista fue un sí rotundo.Y explicaba: "Hay buenas razones para ello.Para empezar, no cabe duda de que las versiones compactas de los coches caros no serán compactos de bajo precio, como tampoco lo es el sedán Jaguar, aunque sea un coche compacto...no cabe duda de que la industria aplicará la fórmula de más coche por unidad tanto a los coches pequeños como a los

grandes....muchos dispositivos pueden encarecer los coches compactos más que los modelos de 1960, como el aire acondicionado, las transmisiones automáticas y las versiones stationwagon de los compactos....Otros accesorios pueden cargarse incluso en los coches más austeros".

Algunas de las otras revistas con amplia audiencia entre los profesionales del marketing también anunciaron las esperanzadoras noticias de las tendencias venideras. *Business Week*informaba: "Detroit ha iniciado una nueva vuelta en la carrera de caballos, esta vez con los nuevos coches compactos".El Chrysler Valiant, por ejemplo, ahora se podía adquirir con 148 CV en lugar de 101 CV.*Advertising Age*citaba a un alegre concesionario de Buick en Houston: "Tener coches pequeños no supondrá ninguna diferencia para nosotros.Prepararemos a los clientes para un coche un poco mejor".Y.S.News & World Reportpredijo que "los recién llegados al sector serán sustancialmente más grandes y lujosos que los que hay ahora en el mercado.Los compactos actuales ya están añadiendo prestaciones extra".

Y así volverían los días felices.Pero hablaremos más adelante de las estrategias para inducirnos a aumentar nuestro consumo de automóviles, cuando abordemos la obsolescencia programada.

Otra táctica general que adoptaron los vendedores fue tratar de inducir a la gente a deshacerse de los productos que ya poseían.En su forma más amplia, se trataba de animar a la gente a tirar cosas.

5.EL PROGRESO A TRAVÉS DEL ESPÍRITU DE USAR Y TIRAR

"Me encanta tener ropa nueva...pero la ropa vieja es bestial....Siempre tiramos la ropa vieja.Terminar esmejorque remendar...terminar es mejor que remendar ...terminar es mejor ...."

Suave voz de profesor del sueño adoctrinando a los jóvenes mientras duermen en la obra de Aldous HuxleyBrave New World.

En la espeluznante utopía que el Sr.proyectó para dentro de seis siglos, los bebés vienen en biberones y los ciudadanos, parecidos a zombis, se mueven dopados de felicidad.Para que las máquinas industriales sigan funcionando, cada ciudadano está "obligado a consumir tanto al año".Para ello, se valora la novedad como rasgo.Y los maestros del sueño insisten en el amor a lo nuevo porque tienen la responsabilidad de "adaptar la demanda futura a la oferta industrial futura".El dictador de la Utopía, Mustapha Mond, explica en un momento dado: "No queremos que la gente se sienta atraída por las cosas viejas.Queremos que les gusten las nuevas".

Cuando Huxley escribió su libro en 1932, estaba visualizando lo que podría ocurrir en un futuro lejano.Pero al cabo de un cuarto de siglo, el pueblo de Estados Unidos, sin ayuda de dictadores ni de maestros del sueño, exhibía un talante desechable que haría cosquillas incluso a Mustapha Mond.Gran parte de esto se fomentó deliberadamente.La voz del locutor de televisión -en 1960- cantaba: "Se usa una vez y se tira....Lo usas una vez y lo tiras".Este cántico se utilizó para promocionar la venta de un desodorante.Y una empresa siderúrgica, en un anuncio de televisión, mostraba a un ama de casa satisfecha tirando

a la papelera una lata metálica que había contenido refrescos.¡Nada de devoluciones!

Los habitantes de Estados Unidos desechaban, consumían, destruían y desperdiciaban productos a un ritmo que animaba considerablemente a los encargados de conseguir niveles de consumo cada vez más elevados para sus productos.Un escritor de negocios dela revista*Time*relataba, cuando los años sesenta estaban a punto de comenzar:"La fuerza que dadinamismo a la economía estadounidense se genera cada vez más en los abarrotados pasillos de las tiendas del país....Los consumidores de EE.UU. ya no guardan trajes, abrigos y vestidos como si fueran reliquias....Los muebles, frigoríficos y alfombras, que antes se compraban para que duraran años o toda la vida, ahora se sustituyen con una regularidad que hace temblar las cajas registradoras".

El nuevo estado de ánimo de la era del usar y tirar se reflejó en las páginas del *Engineering News Record*que observaba:"En ningún lugar del mundo, salvo en EE.UU., se derribaría un rascacielos de oficinas en buenas condiciones sólo para sustituirlo por otro".

Dennis Brogan ha caracterizado a los estadounidenses modernos como un pueblo "que se va y deja cosas".El voluptuoso despilfarro de los estadounidenses modernos podía verse no sólo en sus parques llenos de basura, sino también en los estudios de mercado.La empresa de diseño industrial Harley Earl Associates, de Detroit, informó."En la mayoría de los hogares encontramos que había de dos a cinco rollos de cinta adhesiva Scotch, pero nadie podía localizarlos".

Los estadounidenses han desarrollado su propia versión democrática del adoctrinamiento de los jóvenes durante el sueño.Están los anuncios suaves e insistentes que los jóvenes escuchan durante sus veintitantas horas semanales de televisión.Y están los juguetes de plástico rompibles, que les enseñan a una edad temprana que todo en este mundo es reemplazable.

Un ejecutivo de ventas estadounidense me contó la conmoción que le produjo a su madre holandesa el derroche de los estadounidenses cuando visitó por primera vez su ciudad natal de Connecticut.Al parecer, no pudo soportar lo que vio.El último día de su visita llevó triunfalmente a su hijo al armario de su habitación.El armario estaba apilado en lo alto con láminas de metal pulcramente dobladas, envases de plástico, envoltorios de papel y cordeles.

A los estadounidenses les gusta pensar que en otros tiempos, si no hoy, la frugalidad era la norma.A menudo se repetía la máxima: "Quien no malgasta, no quiere".Los pioneros de Estados Unidos apreciaban y guardaban sus sartenes y ollas de hierro.Cuando se mudaban y tenían que dejar muebles, no iban al vertedero como hacen los estadounidenses modernos.En su lugar, organizaban una subasta.Cada objeto fabricado era apreciado, quizá porque era difícil de conseguir.Tenía lo que los economistas llaman una alta utilidad marginal.

Por otra parte, durante toda la última mitad de su historia, desde1800d.C., los estadounidenses han sido descuidados con los recursos naturales de su nación, como el búfalo y las tierras madereras, quizá porque antes parecían tener muchos de ellos.Louis Jones, director de la

Asociación Histórica del Estado de Nueva York, me dijo: "Creo que la prodigalidad ha sido un hilo de colores brillantes que ha atravesado toda nuestra historia desde la Revolución".Sin embargo, el Sr. Jones señaló que en épocas anteriores se ponía mucho más cuidado en fabricar "un producto que satisficiera al cliente durante mucho tiempo".Se valoraba la durabilidad.Y el ideal nacional era aprovechar al máximo lo que se tenía.

En este contexto, tomemos nota de algunos de los esfuerzos que se han hecho recientemente en Norteamérica para promover el espíritu de usar y tirar.

Los filetes y otras carnes han aparecido en sartenes de aluminio desechables.Cuando el filete está hecho, basta con tirar la sartén junto con la asquerosa grasa.Las magdalenas vienen en moldes desechables.El gulash húngaro se ofrece en bolsas de plástico de usar y tirar.Charles Mortimer, presidente de General Foods, se alegró de que la señoraConsumer estuviera aprendiendo a esperar "cenas que se pueden meter en el horno, calentar, servir en la sartén, ¡y tirar la sartén al cubo de la basura después de cenar!".

Incluso la molestia de meter la cena en el horno parecía que pronto se iba a acabar.Un ejecutivo de ventas de la Aluminum Company of America anunció que había llegado el día en que los envases sustituirían a las ollas y sartenes.Se estaban planificando envases eléctricos para alimentos con sus propios enchufes, yse estaban preparandorecipientes de un solo usopara cocinar para las carnes preenvasadas.

Las comidas precocinadas, sin complicaciones ni molestias, compradas con un coste adicional, pueden tener

sentido para la minoría de familias en las que la esposa tiene un trabajo.Pero para la inmensa mayoría de las familias no existía tal justificación.Y, sin embargo, todos se dejaron engatusar.

Varias empresas empezaron a perfeccionar nuevos alimentos que salían a chorros de latas metálicas de aerosol.Se estaban desarrollando productos chorreables como tortillas, mezcla para pasteles de ángel, batidos de fruta, catchup, salsa barbacoa y cremas para untar en galletas de cóctel.Se vendían más de cien millones de latas de nata montada al año.Sólo hay que tirar la lata de chorreable muerta.

Un aspecto de los botes de aerosol que interesaba especialmente a quienes estaban ansiosos por promover mayores niveles de consumo era que, a menudo, los botes muertos aún no estaban vacíos de comida.Los gases comprimidos del interior que se han utilizado ampliamente tienden a perder presión antes de que los envases estén vacíos de alimentos.Los envasadores especulaban sobre "lo que el consumidor aceptará como una cantidad razonablemente económica del producto".[1]En resumen, ¿cuánta comida podía quedar dentro de la lata muerta sin causar resentimiento o sospechas?Mi hijo de dieciocho años me demostró por primera vez la pérdida de comida cuando una lata de aerosol de salsa de chocolate para los helados de los domingos por la noche parecía estar vacía.Haciendo caso omiso de las advertencias de no "pinchar" la lata, hizo un agujero en el fondo y sacó varias cucharadas.En otras dos ocasiones, sacó suficiente nata montada de latas aparentemente vacías para cubrir generosamente dos y tres tartas de fresa.Ahora montamos la nuestra.

El ansia de comodidada la que se referíael Sr.Mortimer hizo fortuna en todo el país.Una empresa llamada Standard Packaging, especializada en la fabricación de productos "desechables", triplicó sus ventas en cuatro años hasta convertirse en una corporación de cien millones de dólares.Esta empresa fabrica bandejas que se pueden cocinar, bolsas que se pueden hervir, cuencos y otros utensilios para comer que se pueden desechar para eliminar el lavado de vajilla.Su joven jefe, R.Carl ("Hap") Chandler, explicaba alegremente: "Todo lo que fabricamos se tira".[2] *Sales Management*intentó analizar los secretos delfenomenal éxitode Stan-Pak.Uno de sus titulares ofrecía esta pista: "LA INVESTIGACIÓN DE STAN-PAK EXPLOTA LA PEREZA".Continuaba explicando que, tal como la empresa concebía el futuro, "Mañana, más que nunca, nuestra vida será 'desechable'".

Todo este trabajo de envasado y eliminación no era un dividendo gratuito para el consumidor.En algunos casos, el envase costaba diez veces más que el producto que contenía.La sal que viene en pequeños envases de usar y tirar cuesta diecisiete veces más que la sal comprada por libras.La lata metálica de aerosol con mecanismo de chorro y propulsor químico añade al menos un tercio al coste de conseguir un topping para un helado.

Cuando los estadounidenses terminan de pagar todos los envoltorios que se les induce a comprar, la factura anual asciende a veinticinco mil millones de dólares.Eso es sólo el coste del envase, del envoltorio.Es una cifra sobre la que merece la pena reflexionar un momento.Dividámosla por el número de familias de Estados Unidos y obtendremos una estadística asombrosa, casi increíble.La familia media de

Estados Unidos gasta hoy quinientos dólares de sus ingresos al año sólo en el envoltorio.

Y esto parece ser sólo el principio.Como señaló el Sr.Chandler al referirse a las perspectivas que se abren para los envasadores en el campo de la alimentación: "El crecimiento de los alimentos precocinados va a ser tremendo.Estamos sólo al principio de la era".Los diseñadores industriales explicaban solemnemente en las revistas especializadas que a menudo el envase exigía una investigación y una planificación más cuidadosas que el producto que contiene.

Mientras tanto, el ánimo de usar y tirar invadía muchos campos alejados de la alimentación.He aquí algunos ejemplos al azar:

Se comercializaba una ratonera desechable alojada dentro de un escudo de aluminio.No había que jugar con el ratón.Basta con tirar toda la unidad.Ni siquiera tienes que mirar a la víctima.

Rochester Razor, Inc. empezó a vender, en máquinas expendedoras, una maquinilla de afeitar de plástico desechable con cuchilla incorporada.La unidad completa va a la papelera después de su uso.

Corporate Research, Inc. puso en el mercado material de acampada de papel desechable, incluidas tiendas y sacos de dormir, para los campistas modernos.

Unos grandes almacenes de Nueva York anunciaban monos de papel, cuyo principal objetivo era tirarlos.

Millones de estadounidenses, en lugar de buscar un reloj "de toda la vida" a la antigua usanza, empezaron a comprar relojes baratos pero útiles y luego los tiraban cuando necesitaban reparaciones o cuando salía al mercado un

modelo más actual.Una cadena de ropa masculina de Nueva York anunció: "Los relojes se han convertido en artículos de cuidado estilo en el guardarropa de un hombre".Los ofrecía como accesorios.

Bud Berma Sportswear, Inc. hizo una oferta inusual para tentar a los hombres que ya poseían una chaqueta deportiva.Prometía un premio de cinco dólares a quien comprara una de sus chaquetas, siempre que enviara por correo su vieja chaqueta para desecharla.La empresa prometía entregarla "a alguna persona necesitada en el extranjero".Y añadía: "Por su generosidad con alguien necesitado, recibirá como premio esta lujosa camiseta deportiva Bud Berma en siete atractivos colores a elegir".

Su autor perdió recientemente una incrustación dental tras aceptar un trozo de caramelo de su hija.En la urgencia busqué los servicios de un extraño dentista en la ciudad de Nueva Inglaterra donde casualmente me encontraba en ese momento.Sólo dos semanas antes había recibido una revisión completa de mi dentista habitual, un hombre sobresaliente en su campo.El nuevo dentista me llenó la boca de gasas y un tubo de succión para drenar la saliva.Mientras esperaba a que su preparación se endureciera, empezó a darme golpecitos y a picarme los demás dientes.Yo no podía protestar debido a todos los empastes.Anunció preocupado que dos de mis empastes estaban en "mal estado" y había que cambiarlos.Siguió hurgando entre mis treinta y tantos empastes y finalmente declaró: "De hecho, sería una buena idea cambiar todos los empastes.Están muy viejos.A la larga ahorraría dinero".Yo emití sonidos estrangulados y sacudí violentamente la cabeza.Cambió de tema.

Cada año, las amas de casa estadounidenses tiraban cientos de kilos de restos de comida que solían servir de alimento a los perros.Mientras tanto, gastaban un tercio de los mil millones de dólares en comida preparada para perros.El más popular, en 1960, eran los trozos de comida inflados a presión.

Un consultor de color de Toronto explicó en la reunión del Inter-Society Colour Council celebrada en Nueva York un ingenioso plan que una empresa cliente había concebido para aumentar la venta de peladoras de patatas.Comenzó señalando un hecho desconcertante.Aunque los pelapatatas "nunca se gastan", en su país se venden suficientes en dos años como para poner uno en cada casa.¿Qué les ocurre?La respuesta es la siguiente."La investigación revela que se tiran con las peladuras de patata".Uno de sus colegas, añadió, había ideado entonces un plan deslumbrante para ayudar en este proceso de desecho.Propuso que su empresa pintara sus peladoras de un color "lo más parecido posible a una peladura de patata".Sin embargo, una peladora del color de una patata no tendría mucho atractivo visual en el mostrador de ventas.Decidieron solucionarlo exhibiendo el pelador en una tarjeta de colores.Una vez que el ama de casa llevara el pelador a casa y quitara la tarjeta brillante, las posibilidades de que perdiera el pelador eran excelentes.Explicó cómo funcionaría esto en beneficio de la empresa en estos términos:

"Como la mayoría de la gente envuelve sus peladuras en papel de periódico ...pensamos que si una vez dejan el cuchillo en el suelo, desaparecerá y lo tirarán.El año que viene esperamos duplicar nuestras ventas".

Un amigo que encargó armarios de cocina nuevos a una empresa nacional productora de armarios descubrió que la fábrica había enviado puertas de tamaño incorrecto.Un representante encargó inmediatamente puertas nuevas.Pero, ¿qué pasaba con las puertas de tamaño incorrecto?El representante respondió: "¡Caramba, tírelas!Es más barato que devolverlas".

En algunos casos, los consumidores no tienen más remedio que ser generadores de residuos debido a la forma en que se les venden los productos.Muchos botes de pasta vienen con cepillos incorporados en la tapa, y los cepillos fallan por media pulgada en alcanzar el fondo.Por mucho que se meneen o maniobren no llegarán a la pasta restante.Así, millones de botes de pasta "vacíos" se tiran a la basura con unas pocas cucharadas de pasta todavía dentro.Del mismo modo, millones de tubos de pintalabios "usados" se tiran con media pulgada de pintalabios restante en el tubo porque el mecanismo no saca todo el pintalabios.

Y luego están los miles de millones de pastillas que se tiran a la basura porquela etiqueta de la farmacia no indica qué dolencia estaban destinadas a aliviar.La etiqueta dirá "2 pastillas, 3 veces al día", pero normalmente no dirá "Para la congestión de pecho", etc.Ni siquiera las marcas, que a veces aparecen, son de gran ayuda.Debido a la proliferación de medicamentos de marca, hay muchos miles de nombres.Encuentro en mi propio botiquín ocho frascos de pastillas casi llenos cuyas etiquetas no tienen ningún significado ni para mí ni para mi esposa Virginia.Una dice "Polaramine", otra "Emprazil", una tercera "Nia-mid-3 cada día".Otra simplemente dice: "Una, tres veces al día".Y otra

dice: "2 al principio, 2 esta noche, luego una tres veces al día".

En una sociedad menos derrochadora, sería razonable esperar que en los frascos se indicara la dolencia para cuyo alivio se recetan y la duración prevista de las pastillas o el líquido que contienen.

La estrategia de usar y tirar era especialmente tentadora para los fabricantes y vendedores de suministros de automoción, como bujías, ya que se trataba de materiales valorados en miles de millones de dólares.A veces, sin embargo, las fuerzas del marketing tiraban en direcciones opuestas.Durante varios años, el Instituto Americano del Petróleo instó a los automovilistas a desechar los lodos sucios e instalar aceite nuevo cada mil kilómetros.Los fabricantes de automóviles, por el contrario, han insistido en que sus apacibles coches podían amamantar el aceite durante mucho, mucho tiempo.En 1959, Ford prometía a sus futuros compradores que sólo tendrían que cambiar el aceite una vez cada seis mil kilómetros.Ese mismo año, el Instituto del Petróleo hizo a regañadientes un gesto para acercar sus consejos a los de los fabricantes de automóviles (algunos de los cuales promocionaban los filtros de aceite).Propuso que los automovilistas cambiaran el aceite según una fórmula que rezaba así.En invierno, cámbielo cada tres mil kilómetros o cada treinta días, lo que ocurra primero.Y en verano, cada tres mil kilómetros o cada sesenta días, lo que ocurra primero.Con esta fórmula, la mayoría de los conductores cambiarían el aceite mucho antes de alcanzar la marca de los tres mil kilómetros.

Runzheimer & Company informa de que, en flotas de empresa bien gestionadas, es probable que el cambio de

aceite se realice entre los 3.000 y los 5.000 km, dependiendo de una serie de factores, como el grado de aceite utilizado.Por ejemplo, si se utiliza aceite de sesenta centavos, es probable que se cambie a los tres mil kilómetros.

Los fabricantes y vendedores de anticongelantes "permanentes" -un mercado de un cuarto de billón de dólares- se habían metido en un aprieto especial en sus argumentos de venta.De hecho, los empresarios podrían encontrar su dilema conmovedor.Comoexplicaba*Sales Management*, se estaban viendo obligados a "desmercantilizar su publicidad anterior".[3] Ahora protestaban con temblores de angustia en sus voces porque el público se había tomado demasiado en serio su afirmación "permanente".

Al parecer, los automovilistas se tomaron tan en serio su afirmación de que el anticongelante era "permanente" que casi la mitad lo utilizaban durante más de un invierno.Más chocante para los vendedores fue descubrir en una encuesta de du Pont que casi la mitad de los concesionarios creían que el anticongelante era realmente "permanente".Otro 12% no se atrevía a contestar.El resultado de toda esta fe en la permanencia del anticongelante fue que la venta de anticongelante estaba disminuyendo.Enpalabras de*Sales Management*: "Un gran segmento del público automovilista *jura*por el anticongelante del año pasado y los vendedores están que hierven....Cuando los vendedores, sin darse cuenta, etiquetaron el glicol como "permanente", sobrevendieron el producto y socavaron las ventas futuras.Muchas marcas se etiquetan como permanentes, incluidas algunas de las

marcas blancas más vendidas y dos de las cuatro marcas de los fabricantes.Olin Mathieson y DuPont se quejan de la reutilización, pero Olin llama a su producto de glicol 'Permanent Pyro' y DuPont llama a su Zerex 'Permanent Type Anti-Freeze'".

Muchos fabricantes de anticongelantes lanzaron una campaña masiva de reeducación.Algunos empezaron a hablar de su "anticongelante para todo el invierno".Lo esencial del nuevo tema ampliamente difundido era que el anticongelante -incluso el anticongelante "permanente"- sólo servía para un invierno.Una empresa hizo una película para concesionarios en la que el malo John Carradine retumbaba siniestramente: "¿Por qué torturar su motor?".Sin embargo,otra empresa ofrecía un "año completo" de protección al doble del coste del glicol.Y una empresa valiente, Du Pont, reveló que esperaba promocionar un anticongelante realmente permanente por unos 7,50 dólares por coche.O al menos es permanente si no avisa cambiando de color -de rojo a amarillo- por contaminación debida a un fallo del sistema de refrigeración.

El intento más flagrante de promover un ambiente de usar y tirar fue el de la Holland Furnace Company de Holland, Michigan.Esta empresa es la mayor vendedora de hornos de repuesto del país, con quinientas sucursales minoristas.En 1958, la Comisión Federal de Comercio ordenó a Holland que pusiera fin a la estrategia que habían utilizado algunos de sus vendedores para asustar a los propietarios de hornos para que sustituyeran los hornos existentes por equipos nuevos de Holland.Lo que sigue en

los dos párrafos siguientes está tomado de informes de la comisión.

Los vendedores implicados, según la Comisión Federal de Comercio, a veces se hacían pasar por inspectores del gobierno o de servicios públicos para entrar en las casas.Y algunos se hacían pasar por "ingenieros de calefacción".Una propietaria de una vivienda de lazona deSt.Louis declaró que dos jóvenes se presentaron en su casa y le dijeron: "Somos del gobierno y estamos inspeccionando los hornos", y le pidieron entrar en la casa.Ella les negó el permiso y llamó a la policía.Cuando la policía recogió a los hombres y los interrogó, se identificaron como vendedores de Holland.Negaron haberle dicho que eran funcionarios del gobierno, pero admitieron que le habían dicho que trabajaban con el "programa gubernamental de conservación de combustible".

Una vez que los encuestadores de Holland accedían a una vivienda -ya fuera con pretexto o en respuesta a invitaciones derivadas de anuncios de la empresa que ofrecían servicios de limpieza o inspecciones gratuitas- "en muchos casos" desmontaban los hornos sin el permiso de los propietarios.En algunos casos, afirmaba la Comisión Federal de Comercio, "luego se negaban a volver a montarlos cuando se les solicitaba, alegando falsamente que ello conllevaría un grave peligro de incendio, gas y explosión".En otros casos, afirmaba, declaraban que los hornos existentes ya no eran económicamente reparables o que las empresas que los fabricaban habían quebrado. "Algunos de los hornos condenados por estos agentes", afirmaba la orden de la Comisión Federal de Comercio [4] afirmaba, "se demostró que estaban en condiciones seguras o que podían repararse con seguridad".

La orden de la Comisión Federal de Comercio confirmó el dictamen de su examinador de que "las afirmaciones falsas y los métodos comerciales inadecuados de Holland habían hecho que muchos propietarios desecharan prematuramente hornos de la competencia por temor al grave peligro que suponía el uso continuado de estos equipos 'condenados'."La empresa negó o minimizó las diversas acusaciones y acudió a los tribunales federales en busca de reparación.En el momento de escribir estas líneas -dos años y tres sentencias judiciales después- el asunto sigue en litigio.

6.PROGRESO A TRAVÉS DE LA OBSOLESCENCIA PROGRAMADA

"¡Una vez en la vida me gustaría poseer algo directamente antes de que se rompa!¡Siempre estoy en una carrera con el desguace!Acabo de terminar de pagar el coche y está en las últimas.El frigorífico consume correas como un maldito maníaco.Cronometran esas cosas.Las cronometran para que cuando finalmente las hayas pagado, estén gastadas."

-Lamento de Willy Loman en la obra de Arthur MillerMuerte de un viajante.

El lamento de Willy, por supuesto, no era más que el arrebato intuitivo de un hombre muy exasperado.Pero los propios empresarios, cuando están de broma, preguntan a veces la definición de la expresión "bienes duraderos".Su respuesta lúdica: cualquier producto que dure más que el pago de la última cuota.

¿Cuáles son los hechos sobre la supuesta corta vida de los bienes de consumo estadounidenses?Y si su vida a veces parece irrazonablemente corta, ¿es así por diseño?

La reciente fascinación de muchos empresarios por la "obsolescencia programada" ha sido uno de los principales acontecimientos de la posguerra.Su uso como estrategia para influir en la forma del producto o en la actitud mental del consumidor representa la quintaesencia del espíritu de usar y tirar.La columnista financiera Sylvia Porter informó a finales de los años cincuenta de que "a puerta cerrada, en los despachos de los ejecutivos de las grandes empresas de costa a costa" se discutía la conveniencia de aplicar

políticas de obsolescencia programada.Y añadía: "Nunca un debate de este tipo -que afecta a los cimientos del nivel de vida estadounidense- se había planteado tan abiertamente".Incluso en lapágina del Congreso de los Estados Unidos, un representante de Missouri ofreció sus condolencias a los millones de personas "que ven cómo sus nuevos artilugios de todo tipo se deshacen con el uso".

La expresión "obsolescencia programada" tiene significados diferentes para cada persona.Así, muchas personas no están necesariamente defendiendo una construcción deliberadamente chapucera cuando pronuncian enérgicas defensas de la obsolescencia en las empresas.*La revista Management Review*de la American Management Association, por ejemplo, publicó un artículo con el siguiente titular: "La obsolescencia puede significar progreso".Este artículo se refería al tipo de obsolescencia que es "una sana insatisfacción por hacer las cosas peor de lo que se pueden hacer".

Al parecer, el significado era algo distinto cuando *Retailing Daily*publicó la afirmación de que "no sólo es nuestro privilegio dejar obsoleta la vivienda mínima y muchos muebles para el hogar.Es nuestra obligación.Estamos obligados a trabajar en la obsolescencia como nuestra contribución a una sociedad sana y en crecimiento."

Y Brooks Stevens, un destacado diseñador industrial, explicó la planificación de la obsolescencia en estos términos: "Toda nuestra economía se basa en la obsolescencia planificada, y todo aquel que sepa leer sin mover los labios ya debería saberlo.Fabricamos buenos productos, inducimos a la gente a comprarlos y, al año siguiente, introducimos deliberadamente algo que hará que

esos productos queden anticuados, pasados de moda, obsoletos...."No es un despilfarro organizado.Es una contribución sensata a la economía estadounidense".Otros diseñadores, debo añadir, no estaban de acuerdo con el punto de vista de Stevens.

El propio pueblo estadounidense ha sido condicionado a lo largo de los años para responder favorablemente a algunos tipos de obsolescencia.A muchos puede horrorizarles la idea de poseer un automóvil que satisfaga espléndidamente sus necesidades de transporte durante veinte o treinta años.

El diccionario*Webster*define obsolescente como algo que está fuera de uso.Para nuestro propósito de examinar las prácticas modernas de marketing, deberíamos refinar la situación distinguiendo tres formas diferentes en que los productos pueden volverse obsolescentes.Puede haber:

*Obsolescencia de la función.*En esta situación, un producto existente pasa a serobsoleto cuando se introduce un producto que realiza mejor la función.

Obsolescencia de calidad. En este caso, cuando está previsto, un producto se estropea o desgasta en un momento dado, normalmente no muy lejano.

Obsolescencia de la deseabilidad. En esta situación, un producto que sigue siendo sólido en términos de calidad o rendimiento pasa a estar "desgastado" en nuestras mentes porque un cambio de estilo o de otro tipo lo hace parecer menos deseable.

El primer tipo de obsolescencia, la funcional, es ciertamente loable cuando se planifica.Todos aplaudimos cuando los aviones de pasajeros de pistón son sustituidos por reactores más rápidos y silenciosos.Todos aplaudimos

cuando la pantalla de televisión de doce pulgadas, difícil de ver, deja paso a la pantalla de veintiuna pulgadas.Todos aplaudimos cuando podemos marcar un número a cientos de kilómetros de distancia en lugar de trabajar a través de operadores.Muchos aplaudimos cuando las grabaciones de alta fidelidad empiezan a dar paso al sonido estereofónico, aunque ello suponga duplicar gran parte de los equipos.

En este último caso, sin embargo, hay que señalar que ha habido -y cada vez habrá más- matices de manipulación.El desarrollo del estéreo se retrasó durante muchos años porque no se consideraba una necesidad urgente.La patente original del estéreo la obtuvo un británico en 1931 y poco después algunas empresas estadounidenses adquirieron los derechos.Sin embargo, a finales de los años cincuenta, decenas de millones de estadounidenses poseían fonógrafos relativamente nuevos y la demanda de nuevos modelos de alta fidelidad estaba disminuyendo.De hecho, amenazaba una saturación de los canales de distribución.Se pensó que era necesario un producto radicalmente nuevo para obligar a los distribuidores a despejar los canales e inducir a los propietarios de equipos de alta fidelidad existentes a sentir que su producto era ahora inadecuado.La producción de equipos estéreo se precipitó para aliviar la situación.Y el estéreo, cabe señalar, ofrecía la posibilidad de seguir creando obsolescencia durante mucho tiempo.Una vez saturado el mercado del estéreo de dos canales, los productores pueden pasar al estéreo de tres canales.Sin embargo, a estos niveles más altos, la obsolescencia creada puede ser más de deseabilidad que de función.De hecho, en 1960 varios grandes productores ya habían introducidoequipos estéreo de tres canales en .En

cinta, se proyectan equipos estéreo de cuatro, cinco e incluso ocho pistas.Sin embargo, una revista especializada no pudo encontrar ningún fabricante dispuesto a afirmar que el estéreo de tres canales fuera una verdadera mejora técnica.Pero la mayoría consideraba que el público podía dejarse influir fácilmente por las cifras.

Reconozcamos que todos estamos a favor del tipo funcional de obsolescencia que se crea al introducir un producto realmente mejorado.En este libro nos limitaremos a examinar los dos tipos más controvertidos de creación de obsolescencia: la calidad y la conveniencia.En primer lugar, examinaremos las pruebas del uso de la obsolescencia de la calidad como estrategia para promover las ventas.Este tipo de obsolescencia, cuando se planifica deliberadamente, es sin duda el más dudoso de todos.

¿Cuál es el estado actual de la calidad de los productos de consumo en Estados Unidos?Obviamente, en muchos campos la calidad es buena.Hay que aplaudir a los fabricantes de calcetines de hombre por prolongar enormemente la vida de su producto, a menudo combinando nailon y lana.Para la mayoría de los hombres, la exasperación o la vergüenza de encontrar un agujero en el talón es cada vez más infrecuente.Pero en muchos otros productos parece haberse instalado un deterioro significativo, y a menudo intencionado.En este punto cabe destacar dos comentarios de expertos.El primer testigo es Gordon Lippincott, uno de los principales diseñadores industriales del país.El Sr., codirector de la empresa Lippincott & Margulies, declaró en 1958: "Los fabricantes han rebajado la calidad y aumentado la complejidad.El pobre consumidor se está volviendo loco".

El otro testigo es Colston E.Warne, presidente de Consumers Union, la organización sin ánimo de lucro más importante del mundo en la comprobación de productos.Aproximadamente al mismo tiempo quehablabael Sr., el Sr.Warne expresó su preocupación por el énfasis que se está desarrollando en los últimos años en el "envilecimiento oculto de la calidad", la "obsolescencia incorporada" y un "creciente desprecio" por el mantenimiento de los niveles de calidad.

Además de tener una obsolescencia deliberada para acortar su vida útil, un producto puede ser de mala calidad por varias razones. Puede deberse a las prisas causadas por la presión de sacar un nuevo modelo cada año.Puede deberse a que se escatima en el propio producto para alimentar los costes de publicidad y ventas.O puede deberse simplemente a recortar gastos.Lo que hay que recordar, sin embargo, es que todas estas formas de mala calidad contribuyen a producir la obsolescencia del producto, y la obsolescencia pone al propietario en el mercado en busca de un sustituto.Si la degradación del producto no es evidente para el propietario, o si éste tiene pocas expectativas, no hay ninguna complicación grave en venderle un recambio.En cambio, si el deterioro se hace evidente, el vendedor tiene problemas.

A lo largo de los años, los empresarios han desarrollado una serie de frases para describir ese punto crítico en el que su producto va a colapsar, o es probable que lo haga.Hablan de "punto de utilidad requerida", de "tiempo hasta el fallo" o de "fecha de muerte del producto".Establecer la vida útil probable de un producto no es demasiado difícil.A menudo se puede hacer

determinando la vida útil de su eslabón más débil.La vida de un producto tiende a ser tan larga como ese eslabón, especialmente si ese eslabón es difícil de sustituir.Oliver Wendell Holmes se anticipó al trabajo de los ingenieros de diseño modernos cuando escribió sobre aquel maravilloso vagón de un solo vagón que estaba construido de una manera tan lógica que un día cualquiera "se hizo pedazos de golpe".

Incluso el mejor de los productos, por supuesto, se desgasta en algún momento.Por lo tanto, no se puede criticar legítimamente a una empresa por estimar la fecha de defunción de su producto.Sin embargo, puede ser criticada si vende un producto con una esperanza de vida corta cuando sabe que por el mismo coste, o sólo un poco más, podría dar al cliente un producto con una vida útil mucho más larga.En tales situaciones, cabe preguntarse por los motivos de la empresa.

Debo subrayar que todo lo que sigue a continuación no cambia el hecho de que muchos cientos de empresas estadounidenses siguen haciendo todo lo posible por ofrecer a sus compradores un producto duradero, sobre todo en sectores que no dependen en gran medida de las ventas de reposición.

La idea de crear obsolescencia de calidad a través de fallos materiales no es un concepto nuevo.A finales de los años veinte,*Advertising & Selling*publicó una declaración de J.George Frederick sobre el problema deaumentar el consumo.Rechazó como un "mero parche menor" las propuestas de los liberales políticos de poner más dinero en manos de los consumidores.Una palanca mucho más poderosa, dijo, era el "principio" para el que había ideado el

nombre de "obsolescencia progresiva".Esto significaba simplemente adoctrinar a la gente que sí tiene dinero para gastar con el hábito de "comprar más bienes sobre la base de la obsolescencia en eficiencia, economía, estilo o gusto".

La planificación de la obsolescencia se explicó de forma mucho más contundente -y específicamente en términos de calidad- unos años más tarde en un artículo especulativo titulado "Outmoded Durability" ("Durabilidad pasada de moda") en *Printers' Ink*(9 de enero de 1936).Su autor era Leon Kelley, identificado como ejecutivo de Fishier, Zealand & Co.El subtítulo del artículo era: "Si la mercancía no se desgasta más rápido, las fábricas estarán paradas y la gente desempleada".

El Sr.Kelley explicó que tradicionalmente el hombre ha apreciado la noción de que la durabilidad es una característica primordial del mérito en los productos y que cuanto más dura una cosa más completamente se rentabiliza el dinero que se ha pagado por ella.Citó el reloj del abuelo que había pertenecido a su familia durante doscientos años y seguía funcionando bien.Los publicistas, dijo, han tendido a subrayar la durabilidad de su producto como característica principal.

Esta insistencia en la durabilidad, dijo, está desfasada y debe cesar.No responde a las necesidades de los tiempos".Para ilustrar esas nuevas necesidades, citó a un reparador de radios que le reprochó que después de seis años siguiera teniendo la misma radio, aunque "funciona mejor que nunca".El hombre de la radio se quejó: "El problema de este país es que esperamos que las cosas duren demasiado.Si eres un buen americano al cien por cien, ¡deberías comprarte una radio nueva!".Kelley también

citó a un ejecutivo de unos grandes almacenes que le dijo que si todo el mundo insistiera en que las cosas duraran mucho, habría pocas ventas repetidas.

A continuación, el Sr.Kelley mencionó una encuesta sobre la actitud de los profesionales del mobiliario doméstico ante la durabilidad de las sillas plegables portátiles.Se descubrió que nueve de cada diez expertos preferían una silla que se vendiera a 1 dólar y que pudiera servir al cliente aproximadamente un año, a una silla que costara 1,25 dólares y que pudiera durar unos cinco años.

Llegó a la conclusión de que los vendedores estadounidenses se enfrentaban a la tarea de convencer al público de que abandonara la arraigada idea que tenía de la durabilidad.Sugirió que se podía hacer bien promoviendo la durabilidad o bien promoviendo deliberadamente la idea de la "no durabilidad".Le preocupaba si una campaña así contaría con el apoyo unánime de los vendedores."¿Acaso unos pocos cinceladores socavarán a la mayoría gritando "durabilidad" al público a pesar de la campaña general?" , se preguntó.En cualquier caso, concluyó que se había instaurado una tendencia contraria a la durabilidad y que seguiría "cobrando impulso".Afirmó que habría que trabajar duro y estudiar para encontrar las "respuestas correctas" a las numerosas y complejas cuestiones que plantea esta tendencia.

Mientras tanto, había pruebas de que algunas empresas ya estaban pensando en modificar la vida útil prevista de sus productos.Ciertas prácticas de General Electric salieron a la luz durante un pleito del gobierno de Estados Unidos relacionado con los acuerdos internacionales de General Electric a finales de los años treinta.[1] Hay que subrayar que

los incidentes que se relatan a continuación ocurrieron en los años treinta, cuando General Electric estaba bajo una dirección distinta de la actual.

En un memorándum presentado como prueba durante el procedimiento, un ingeniero de la empresa esbozaba a su superior un programa para aumentar las ventas incrementando la eficacia y acortando la vida útil de las lámparas linterna.Señaló que ya se estaban haciendo progresos.Al principio, las linternas duraban tres pilas.Luego se hizo que duraran sólo dos pilas.Y ahora proponía ajustar la duración de las lámparas a una sola pila."Si esto se hace", señaló, "estimamos que aumentaría nuestro negocio de linternas aproximadamente un 60%".Otra prueba contenía un mensaje que un funcionario de General Electric escribió a un funcionario de Champion Lamp Works notificándole la decisión de "cambiar la vida útil de la lámpara PS 30 de 200 vatios y 110-120 voltios de 1.000 horas ...a 750 horas".Y añadía: "No estamos dando publicidad alguna al hecho de que se contempla el cambio".

Y de nuevo, en 1939, una prueba mostró que un funcionario de General Electric escribió a uno de los licenciatarios de la empresa, Tung-Sol Lamp Works,, notificando a Tung-Sol el siguiente cambio aprobado: "La vida de diseño de la Lámpara 2330 se ha cambiado de 300 a 200 horas....Queda entendido que no se hará publicidad ni ningún otro anuncio del cambio."

En el caso de las lámparas, se puede argumentar que una forma de aumentar la eficacia de una bombilla es acortar su vida útil (otra forma es aumentar la calidad de los materiales y la fabricación).(Otra forma es aumentar la calidad de los materiales y la mano de obra.) Parece

evidente, sin embargo, que los funcionarios en los casos citados estaban motivados no sólo por el deseo de una mayor eficiencia de combustión de la lámpara, sino también, muy posiblemente, por el deseo de promover la venta de repuestos.Se presentó una carta en la que un funcionario de General Electric señalaba que el cliente "es propenso a juzgar la calidad sólo por la vida útil".Y añadía: "Somos conscientes de que la constante reducción de la vida útil de las lámparas que hemos estado llevando a cabo ha mantenido el volumen de negocio en alza, pero no podemos dejar de advertir y sugerir que ya es hora de poner fin a este proceso en vista de la situación de la competencia".

Al parecer, también los diseñadores de automóviles empezaron a sentirse intrigados por la posibilidad de practicar el control de la muerte en sus productos.En 1934, dos números diferentes de la*revista Journal of the Society of Automotive Engineers*citaban comentarios especulativos de ponentes enreunionesrecientes de la S.A.E..Uno subrayaba la "conveniencia de construir automóviles con una vida útil limitada".Otro sugería que todas las piezas de los camiones podrían diseñarse para un "desgaste controlable", además de imperceptible.

Los años de guerra aliviaron temporalmente el "creciente impulso" contrario a la durabilidad señalado por el Sr.Kelley.Pero en los años cincuenta, el problema de la creciente productividad de los bienes de consumo volvió a pesar sobre los productores.Muchos de sus vendedores empezaron a hablar con inquietud de la necesidad de una mayor obsolescencia.Y las revistas de negocios reflexionaron sobre los problemas que ello planteaba.El

número de febrero de 1959 de*Dun's Review y Modern Industry*incluía un artículo de Martin Mayer, autor de Madison Avenue, U.S.A.. Se titulaba: "Planned Obsolescence: ¿Rx para mercados cansados?"

Mayer señaló uno de los hechos desalentadores en la vida de un fabricante cuando observó: "Cuanto más duradero sea el artículo, más lentamente se consumirá".Sugirió que los fabricantes podían avanzar algo contra este dilema haciendo que el producto más antiguo pareciera obsoleto (creando obsolescencia de material, función o estilo)."El truco no es infalible", advirtió, "pero debería funcionar una buena parte del tiempo, y quizá incluso pueda planificarse, asegurando al fabricante un mercado de sustitución amplio y en constante aumento".Mayer observó que, una vez dejada de lado la cuestión del juicio subjetivo, "está claro que una pauta de obsolescencia de estilo exitosa debe verse reforzada en última instancia por una disminución de la durabilidad del producto."

Entretanto, varios ingenieros encargados de diseñar productos estadounidenses empezaron a sentir remordimientos de conciencia por algunas de las cosas que se esperaba que hicieran.Después de todo, no les habían enseñado en sus días idealistas en la universidad cómo construir productos que se desmoronaran tras un periodo adecuado de servicio.

Cuando los miembros de la Sociedad Americana de Diseñadores Industriales se reunieron a mediados de los años cincuenta, el Profesor de Harvard y General de Brigada George F.Doriot les dio algo que masticar reprendiéndoles por la calidad de sus productos.Contó sus tristes experiencias como propietario de una cocina

eléctrica que requería mantenimiento cada seis meses, un calentador de agua eléctrico que inundaba el sótano y una lavadora que saltaba y corría de un lado a otro.El profesor Doriot acusó:

"Se os ha pedido que pongáis un barniz de apariencia y atractivo a cosas que van mal.....Estáis aumentando el coste de las cosas y de su servicio.Yo llamo a eso abaratar el diseño, y con el tiempo perderéis vuestra reputación".

Las revistas de ingeniería analizaban con inquietud los pros y los contras de la obsolescencia programada por fallo de los materiales.En abril de 1956,*Electrical Manufacturing*publicó un artículo de opinión titulado "Diseño para la obsolescencia planificada".En él se afirmaba que la garantía "de por vida", antaño un potentereclamo de ventas de , estaba perdiendo su encanto a medida que los inquietos estadounidenses, enfrentados a la necesidad de una economía en expansión, se mostraban dispuestos a aceptar la obsolescencia planificada."La dura lógica de nuestra economía nacional", decía, "apoyaría la necesidad de una amplia política de obsolescencia planificada para aprovechar al máximo nuestro potencial de productividad y progreso tecnológico."

¿Qué significa esto, se preguntaba, "para los responsables de la ingeniería de diseño de estos productos?En primer lugar, significa que el diseño para la obsolescencia programada se convierte en un objetivo legítimo".Añadía que el cliente de hoy "comprará fácilmente un electrodoméstico que no le servirá más de dos, tres o cinco años, para ser sustituido en ese momento por un modelo más nuevo y presumiblemente mejor.Pero no aceptará esta

vida limitada del aparato si durante el mismo periodo debe soportar problemas y costes de servicio y mantenimiento".

Sugiere que los productos "civiles" se diseñen como los militares: para "una vida útil razonablemente corta", pero para que sean fiables durante esa corta vida.

Otra revista que se angustió por el problema de la obsolescencia, y de forma más crítica, fue *Product Engineering*.Su director afirmaba: "La doctrina de la 'obsolescencia planificada' se lleva tan lejos que el producto apenas puede mantenerse unido para su envío.Y el mantenimiento es tan difícil y poco fiable que la sustitución es más fácil".

Un lector de esta revista protestó contra la obsolescencia programada y ofreció una propuesta realmente drástica.Escribió: "¡Dejemos de investigar y desarrollar durante un tiempo!Ya estamos hasta las gafas de 'progreso'....Nos estamos inundando de basura.La ciencia inventa basura, la industria la produce en masa, las empresas la venden, la publicidad condiciona nuestros reflejos para que busquemos la gran caja roja.Sin duda, somos expertos chatarreros, pero ¿y nosotros?¿Cuánto hemos avanzado?Somos cavernícolas chatarreros".

Sin embargo, el examen de conciencia más angustioso tuvo lugar en las páginas de *Design News*, una revista para "Diseñadores de productos y gestión de ingeniería" a finales de 1958 y principios de 1959.Y en elproceso de salieron muchos gatos de las bolsas.Comenzó cuando el director editorial, E..Safford, ofreció un editorial titulado: "Product Death-Dates-A Desirable Concept?" (Fechas de defunción de productos: ¿un concepto deseable?).

El Sr.Safford fue directo al grano.s de gran interés saber, por boca de un ingeniero de alto nivel de una importante empresa fabricante de radios portátiles", empezó diciendo, "que su producto está diseñado para durar*no* más de tres años".

"¿Es poco ético diseñar un producto para que falle?El ingeniero en cuestión defiende a capa y espada la filosofía de diseño de su empresa por dos motivos: en primer lugar, si las radios portátiles duraran diez años, el mercado se saturaría mucho antes de que las ventas repetidas permitieran seguir fabricando en serie...; en segundo lugar, el usuario se vería privado de las ventajas del progreso acelerado si la larga vida es una característica del producto".El informador del redactor continuó explicando que para desarrollar productos con "mejores" prestaciones, "mejor" estilo y "mejores" precios se necesitan ventas para conseguir dinero.

El editor Safford admitió que la "inversión de diez años del consumidor en radios portátiles era sustancialmente mayor de lo que habría sido si su primera radio hubiera durado".Pero esta "alimentación forzada" del consumidor, continuó el editor, había "contribuido al progreso".¿La contribución?El consumidor había pagado durante un periodo de diez años "tres veces la cantidad que habría gastado voluntariamente por este producto, si el producto no hubiera sido diseñado para existir a corto plazo."Nunca se aclaró cómo todo este "progreso" producía un "mejor" precio o un "mejor" rendimiento del producto.

"¿Deberían los ingenieros resistirse a esa filosofía" si su dirección especificaba que quería un "producto a corto plazo"?El director editorial Safford no cree que deban

hacerlo.En su opinión, "la existencia planificada de un producto puede convertirse en uno de los mayores impulsos económicos para la economía estadounidense desde la aparición de los pagos a plazo fijo".

"Esta filosofía exige una nueva visión de la vieja ética de la ingeniería.Los ingenieros respetados llevan mucho tiempo intentando construir lo mejor, o lo más ligero, o lo más rápido, o al menor coste, pero a pocos se les ha pedido que proporcionen todo esto con una vida útil predeterminada.

"Es muy posible que un nuevo factor esté entrando en la escena económica, a través de la habilidad del ingeniero.Este factor es el Tiempo, con un nuevo disfraz, que requiere nuevas técnicas, nuevos conceptos, tal vez una nueva ética.

"¿Es malo este concepto?Creemos que no.El progreso de la ciencia se acelera a un ritmo exponencial, y los beneficiarios deberían ser los suscriptores".

Este llamamiento a reexaminar la "vieja ética" y a desarrollar una "ética tal vez nueva" que contemple la datación mortuoria de los productos puso los pelos de punta y provocó una avalancha de comentarios en la cabeza del editor.

Las reacciones procedían de todo el país y de ingenieros y ejecutivos que trabajan en empresas grandes y pequeñas. (Algunas de las más grandes: Whirlpool Corporation, Remington Rand, General Electric y Fairchild Aircraft & Missiles). El de General Electric no estaba de acuerdo "en principio" con el editorial, pero le gustó y lo calificó de "bastante estimulante".En cambio, el de Remington Rand se mostró muy molesto.Otro ingeniero felicitó a la revista por

plantear "este tema tremendamente significativo e importante de las tasas de mortalidad de los productos".Sea deseable o no, todo el mundo sabe que existe el concepto de producto de vida limitada".

Varios de los autores de las cartas se mostraron prudentemente de acuerdo con la tesis del editorial.Tendían a adoptar una actitud realista.El de Fairchild consideraba "desafortunado" que la desagradable expresión "obsolescencia planificada" se hubiera colgado sobre un tipo de ingeniería que "practican casi todos los grupos de diseño, en todos los campos, bajo el pretexto de la economía o la eficacia".En el diseño de aviones, señaló, "es esencial que el componente o estructura que tenga la menor (pero aceptable) vida útil esperada se utilice como criterio para juzgar la vida útil esperada de todos los demás componentes.Esto puede denominarse "obsolescencia planificada" o, con la misma honestidad, "diseño eficiente".En resumen, es un despilfarro hacer que cualquier componente sea más duradero que el eslabón más débil, y lo ideal sería que un producto se deshiciera de golpe...."

El ingeniero-ejecutivo de Whirlpool también señaló que "sin un objetivo de vida útil, algunas partes del producto podrían durar mucho más que otras y, de paso, incurrir en una penalización de costes innecesaria".Fijar el objetivo real de vida útil del diseño es sin duda una cuestión de política a la que se enfrenta la alta dirección de una empresa....Sin duda, variará de un producto a otro y quizá se revise y modifique de vez en cuando según cambien las condiciones económicas o de otro tipo.Según mi experiencia, un objetivo de vida útil tenor de quince años es

mucho más común que la vida útil de tres años mencionada para un producto".

Un lector podría preguntarse por qué debería cambiar la esperanza de vida de un producto simplemente porque cambian "las condiciones económicas o de otro tipo".

Otro de los autores de la carta "Seamos sensatos" señaló que una importante empresa eléctrica fabrica bombillas fluorescentes industriales de modo que todas las bombillas se funden aproximadamente al mismo tiempo."Esto hace que sea económicamente práctico cambiar todas las bombillas de una zona de un edificio justo antes de que se fundan.Me parece que podríamos utilizar mucho más este tipo de investigación".

Sin embargo, la mayoría de los ingenieros y ejecutivos que reaccionaron al editorial parecían enfadados y desconcertados.Parecían poco entusiasmados con la "nueva ética" que se les invitaba a explorar.Uno dijo que estaba "conmocionado".Otro dijo: "Me herví".Un tercero resopló: "Ridículo".Un cuarto calificó la obsolescencia programada de "infección que se extiende".Un quinto dijo: "Es bastante triste que no sólo los fabricantes, sino también una revista de tirada nacional como*Design News*adopten una actitud de 'que le den al cliente'".Un sexto sugirió: "Es incluso un crimen contra la ley natural de Dios que desperdiciemos lo que Él nos ha dado".Y un séptimo -un ingeniero de Itek Corporation- dijo: "Por favor, ¡que duren al menos lo que duran los plazos!Que a menudo no lo hacen".

Las objeciones al diseño de fechas de defunción en los productos eran principalmente tres:

1.La datación por defunción podría dejar en evidencia a la ingeniería.Jack Waldheim, de Milwaukee, quien, cuando la

cosa se puso fea, fue invitado a escribir un "editorial invitado", dijo: "Semejante sofisma por parte de losportavoces de nuestra profesión puede matar de desconfianza el respeto del público por nuestra habilidad....Nos colocaríamos en la posición de estafadores expertos".

2.Las citas con la muerte anularían la imaginación y la capacidad creativa.Arnold Johnson, de Loewy Hydropress, se quejaba de que Estados Unidos parecía estar convirtiendo "a sus ingenieros en destructores; destructores de su propia creatividad para satisfacer al mercado.Esto seguramente llevará a la destrucción de la capacidad de crear de los ingenieros".

3.Las citas con la muerte estafaban a los clientes con el dinero que tanto les había costado ganar.Harold L.Chambers, de Remington Rand, observó: "Dudo mucho que alguno de nosotros [los diseñadores] deseara aplicar este 'principio' de fracaso planificado a corto plazo a sus propias compras de viviendas, automóviles, pianos y otros bienes duraderos que suponen un gasto considerable.Entonces, ¿por qué apoyar la imposición de este principio a "otra persona"?".Otro autor se preguntaba qué les parecería a los planificadores de la fecha de la muerte descubrir que habían comprado un lápiz con un cuarto de pulgada de mina.Varios opinaban que si los ingenieros se dedicaban a diseñar productos para una determinada esperanza de vida, la ética debería obligarles a insistir en que esas fechas de defunción se imprimieran en el producto.Uno de ellos no era optimista en cuanto a que los departamentos de ventas lo permitieran.Los

directivos podrían temer que esa información fuera "malinterpretada" por los consumidores.

7.OBSOLESCENCIA PROGRAMADA DE LA CONVENIENCIA

"La moda es una forma de fealdad tan intolerable que tenemos que alterarla cada seis meses."

-Oscar Wilde

LA TÉCNICA DE HACER QUE LOS PRODUCTOS SEAN OBSOLETOS diseñándolos para que se desgasten o parezcan de mala calidad al cabo de unos años tiene una utilidad limitada.Esta limitación de la utilidad de la obsolescencia de calidad planificada inspiró a los comerciantes a buscar también otras formas de dejar obsoletos los productos existentes.Pronto muchos llegaron a la conclusión de que el método más seguro y aplicable era desgastar el producto en la mente del propietario.Despojarlo de su atractivo, aunque siguiera funcionando correctamente.Hacerlo anticuado, llamativamente no "moderno".Como señaló Paul Mazur, "El estilo puede destruir por completo el valor de las posesiones aunque su utilidad permanezca intacta".

Lo ideal, por supuesto, sería crear esta obsolescencia en la mente sacando un producto que funcione sustancialmente mejor.Pero en el acelerado marketing moderno muy a menudo hay poco nuevo, básicamente, que pueda ofrecerse.El fabricante no puede esperar a que el lento proceso de obsolescencia funcional produzca algo realmente mejor.O siente que no puede.Así que se propone ofrecer algo nuevo de todos modos, y espera que el público equipare lo nuevo con lo mejor.Afortunadamente para él, los estadounidenses de mediados de siglo son propensos a aceptar esa ecuación.El reto de utilizar esta segunda forma de creación de obsolescencia como estrategia es persuadir

al público de que el estilo es un elemento importante en la deseabilidad del propio producto.Una vez aceptada esa premisa, se puede crear obsolescencia mentalsimplemente cambiando de estilo.A veces esta obsolescencia de la deseabilidad se llama "obsolescencia psicológica".

El diseñador George Nelson resumió sin rodeos el reto de producir la apariencia de cambio cuando afirmó, en *Industrial Design*:"Eldiseño ...es un intento de aportar una contribución a través del cambio.Cuando no se hace o no se puede hacer ninguna contribución, el único proceso disponible para dar la ilusión de cambio es el 'estilismo'.En una sociedad tan totalmente comprometida con el cambio como la nuestra, hay que proporcionar la ilusión a los clientes si no se dispone de la realidad."

El investigador de mercado Louis Cheskin, del Color Research Institute, es otro observador experto que habló con franqueza de la falta de mejoras significativas en los productos estadounidenses.Explicó: "La mayoría de los cambios de diseño no se hacen para mejorar el producto, ni estética ni funcionalmente, sino para dejarlo obsoleto".El Sr.Cheskin hizo lo que, en su opinión, era una distinción importante entre la obsolescencia planificada de la calidad y la obsolescencia planificada de la conveniencia en lo que respecta a la conciencia.Frunció el ceño ante la obsolescencia planificada de la calidad por considerarla antisocial y también peligrosa."Conocemos una empresa", continuó, "que fabricó un producto para el hogar que se estropearía en dos o tres años.Se estropeó en menos de un año.Eso fue malo para la empresa".

Por otro lado, sostenía que la obsolescencia planificada de la deseabilidad -o "obsolescencia psicológica"- era

"socialmente justificable porque redistribuye la riqueza".

Eldiseñador industrial J.Gordon Lippincott, por su parte, parecía menos seguro de la justificación de planificar la obsolescencia mediante dispositivos como el cambio anual de modelo."Los diseñadores industriales de hoy en día se han convertido en artistas comerciales que reordenan un montón de espinacas para crear un nuevo modelo.Si eliminamos los modelos anuales, primamos un mejor diseño.Si vas a vivir con algo mucho tiempo, tiene que estar diseñado con más sutileza".Por el contrario, dijo, el estilo chillón contemporáneo "pierde su glamour sólo una muesca más despacio que una callejera al amanecer".

Todo el énfasis en el estilo tiende a hacer que los diseñadores de productosy el público por igual se preocupen más por las apariencias del cambio que por los valores reales implicados, y también tiende a forzar cada vez más la extravagancia en el diseño a medida que los diseñadores buscan a tientas la novedad.El famoso modisto parisino de los años veinte, Paul Poiret, observó: "": "Toda moda acaba en exceso".En países como Suiza, donde los diseñadores aún deben producir formas que no pasen rápidamente de moda, rehúyen el uso excesivo de ornamentos o formas abstractas.

Un fabricante de productos puede provocar un cambio de estilo pronunciado de varias maneras.Por ejemplo:

Puede cambiar el color predominante utilizado.A finales de los años cincuenta, se trabajó mucho en la preparación de los colores para el liderazgo futuro.En algunos casos, la "previsión del color" realizada por consultores de la industria sugería claramente la colaboración, si no la conspiración.*Consumer Reports*relataba, a finales de los años

cincuenta, el éxito que habían tenido los consultores de color de un importante fabricante de plásticos.En 1955, los consultores habían "pronosticado que el rosa sería el color líder.Y así fue.En 1956, se predijo que el turquesa sería el color líder.Y así fue.Este año, la predicción era el amarillo limón", y añadía que si se podía confiar en la venta de bañeras para bebés, papeleras, cuencos y similares de color amarillo limón, entonces los pronosticadores habían acertado de nuevo con la tendencia.

El productor puede cambiar el grado de ornamentación, por ejemplo, de muy simple a llamativo u ornamentado.Un prototipo de este tipo de cambio lo ofrecieron las columnas griegas clásicas, que evolucionaron desde las sencillas dóricas, pasando por las esbeltas y ornamentadas jónicas, hasta las excesivamente ornamentadas corintias.O tomando otro modelo clásico, después de la Edad Media el estilo de los edificios y su mobiliario pasó del estilo renacentista, audaz, tosco y de líneas limpias, al barroco, caracterizado por elegantes curvas, y luego al rococó, con su fantástica masa de curvas.Estos cambios duraron siglos y evolucionaron con normalidad.Los diseñadores modernos empezaron a esforzarse por impulsar al público a través de oscilaciones de estilo comparables para sus productos particulares en el lapso de unos pocos años.

O, por último, el productor puede cambiar el perfil, como cuando mueve la aleta caudal o el dobladillo hacia arriba o hacia abajo, o cambia su énfasis básicode líneas verticales a horizontales.

En los años cincuenta, los diseñadores de muchos campos estudiaron con ahínco las técnicas de creación de obsolescencia aplicadas por primera vez en el campo de la

ropa y los accesorios, sobre todo los femeninos.En 1960, la ropa y los accesorios femeninos se habían convertido en una industria de doce mil millones de dólares, gran parte de ellos creados por la planificación de la obsolescencia.Comoobservóel Sr.Cheskin: "Todas las industrias intentan emular a la industria de la moda femenina.Esta es la clave del marketing moderno".

El campo de la moda femenina era ideal para liderar la obsolescencia planificada de la deseabilidad porque aquí los deseos psicológicos han sido los más desenfrenados.Heine observó hace tiempo que "cuando una mujer empieza a pensar, lo primero que piensa es en un vestido nuevo".Durante siglos, las mujeres han anhelado una excusa para estrenar vestido, y así se han convertido en cómplices de los vendedores de ropa.En los últimos años, sólo las mujeres de las clases sociales más bajas y más altas de Estados Unidos se han acercado realmente al desgaste de sus vestidos.

Cuando una mujer ya tiene un armario repleto de vestidos como nuevos, la mejor excusa que puede ofrecer a su marido (que normalmente se considera en apuros económicos) para seguir derrochando es que todos los vestidos que tiene están pasados de moda.En los últimos años, los modistos han acelerado el ritmo de obsolescencia de las modas, hasta el punto de que en 1960 la moda recorría un ciclo completo cada siete o diez años.Los trajes de mujer seguían un ciclo bastante ajustado de diez años.El ciclo de siete a diez años fue reconocido por el consultor de estilo Tobé, quien está más cerca que nadie de ser el dictador del estilo en Estados Unidos.Miles de tiendas de ropa femenina confían en ella.

Ya en los años treinta, un ejecutivo de Filene's en Boston pedía que se creara más obsolescencia en la ropa de mujer "para suplir la carencia".La declaración más franca de la necesidad generalizada de aumentar la obsolescencia del estilo se hizo en 1950 ante varios centenares de expertos en moda reunidos en Manhattan.El orador fue B.Puckett, presidente de Allied Stores Corporation.La utilidad básica, dijo, "no puede ser la base de una próspera industria de la confección"....Debemos acelerar la obsolescencia....Nuestro trabajo es hacer quelas mujeres de sean infelices con lo que tienen....Debemos hacerlas tan infelices que sus maridos no encuentren felicidad ni paz en sus excesivos ahorros".

Y al año siguiente, Alfred Daniels, ejecutivo de merchandising de la neoyorquina Abraham & Straus, confesaba a los empresarios en *The Harvard Business Review*que había aprendido a promover, de forma más o menos continua, cosas nuevas para las mujeres."Cualquier cosa nueva", decía, siempre que fuera de buen gusto.En el gremio, dijo, esto se llamaba "subir y bajar escaleras".

El truco, explicó, consiste en "conseguir que funcionen muchos ciclos de la moda" dentro de la tendencia general, que según algunos es más difícil de manipular.Como ejemplo, explicó que puede haber una "influencia oriental" dentro de la tendencia general en el diseño de ropa de mujer.El comerciante de moda conocerá esta tendencia, pero "no necesita saber cómo surgió.Si tiene curiosidad puede llamar a algún experto en moda, que quizá le diga que es el resultado de la presión de los idiotas mongoles".El Sr.Daniels añadió sin pesar evidente: "Hoy en día el ciclo de la moda se mueve tan deprisa que es un borrón".

En cuanto a la práctica de subir y bajar el dobladillo, es algo más difícil crear obsolescencia subiendo el dobladillo que bajándolo.Cuando se sube el dobladillo, las mujeres de mentalidad dura o con maridos testarudos pueden sacar sus tijeras y cada temporada recortar unos dos centímetros de la parte inferior de sus faldas.Para hacer frente a esta tendencia, me explicó un publicista de moda neoyorquino, hay que hacer algo más mientras se sube el dobladillo.Así que se ensancha la cintura.Así, a mediados de los años cincuenta, las mujeres americanas tenían el look "saco" -o chemise- mientras se les subía el dobladillo.Una vez que los diseñadores alcanzaron la altura máxima que la decencia permitía, mejoraron el espantoso aspecto de saco pasando al estilo "Imperio" de talle alto y volvieron a bajar el dobladillo.Y del talle alto Imperio se pasó rápidamente al talle bajo.Mientras tanto, los diseñadores ensanchaban los hombros para crear obsolescencia.Como los hombros eran estrechos yhabíapocomaterial disponible en , no había mucho que una mujer pudiera hacer para arreglarse sobre los vestidos que ya tenía.

Los fabricantes de trajes de baño tenían una forma algo diferente de crear obsolescencia.Un comprador de Neiman-Marcus, en Dallas, explicaba por qué el biquini sería el gran artículo de 1960: "La cintura bien llevada ha ido subiendo y bajando desde que la moda restó importancia al pecho, y ahora el centro de atención es el ombligo".

Mientras tanto, los zapateros femeninos creaban no sólo obsolescencia sino estragos al promover el zapato de punta con su manifestación acompañante, el tacón de aguja.La punta puntiaguda fue deplorada por los médicos y el tacón de aguja por el Consejo Nacional de Seguridad.Un

científico de Oklahoma ha calculado que el tacón de punta proporciona al peso de la mujer un impacto focalizado equivalente al de un elefante para un punto determinado golpeado por el tacón.Los suelos de baldosas empezaron a romperse bajo el impacto en todo el país.

Cabe señalar que también se estaba consiguiendo un éxito considerable en la creación de obsolescencia en los anillos de compromiso y boda que los enamorados regalan a sus prometidas.Puede que los anticuados sigan manteniendo la idea de que estos anillos deben conservarse hasta que la muerte separe a la pareja.Pero los joyeros de crédito tenían ideas diferentes y consiguieron persuadir a cientos de miles de mujeres casadas para que cambiaran sus "viejos anillos por otros de nuevo estilo".

También los fabricantes de cosméticos se afanaban en introducir conceptos de estilo en sus ventas.Uno de los secretos del éxito de Charles Revson, fundador de Revlon, fue que llevó la moda a los esmaltes de uñas con cambios de estilo de tonos cada seis meses ampliamente publicitados.Los tonos que presentaba cada seis meses dejaban obsoletos a los antiguos.En una de sus primeras etapas, por ejemplo, vendió a las mujeres esmaltes de uñas atrevidos, para luego dejar de venderlos en favor de esmaltes apagados.

El Sr.Revson me explicó una vez: "Las mujeres asimilan las cosas nuevas más rápido que los hombres.Eso significa oportunidad para ti".Dijo con cierta sorna que los hombres son más obstinados a la hora de aceptar cambios de estilo.Los hombres han sido la desesperación de los vendedores agresivos, ya quehan abandonado, en gran

número, chalecos y sombreros y han insistido en llevar sus zapatos hasta que están literalmente gastados.

Ahora, la industria de la ropa masculina se ha movido de forma bastante espectacular para intentar copiar las técnicas de obsolescencia utilizadas con tanto éxito en la ropa femenina.Los promotores de los cambios de estilo para los hombres tenían mucho camino por recorrer para igualar el cambio de estilo cada tres meses logrado en el campo de la moda femenina, pero habían conseguido un cambio importante para los hombres una vez al año.Antes se necesitaban cuatro o cinco años para ver un cambio importante.

La creciente preocupación de los fabricantes de ropa masculina por la obsolescencia "forzosa" se puso de manifiesto en un informe sobre la cuadragésima primera convención de la National Association of Retail Clothiers and Furnishers, celebrada en 1959.En él se decía: "Aunque sólo uno de los ponentes sacó el tema a la luz, la obsolescencia forzosa de la ropa y los accesorios masculinos era una cuestión que se planteaba entre bastidores: .....Varios representantes de fabricantes de ropa sugirieron que su industria podría seguir provechosamente el ejemplo de la industria de la ropa femenina y crear obsolescencia mediante cambios de estilo más frecuentes."[1] Unos meses más tarde, el presidente de la Reliance Manufacturing Company, en una charla con sus vendedores, declaró que las "exigencias" de obsolescencia de estilo se habían convertido en "la principal tendencia de marketing en la ropa masculina actual".

A mediados y finales de los años cincuenta y principios de los sesenta, los hombres pasaron en rápida sucesión de la fase de los trajes de franela gris al gris marengo, al look Ivy

League y al Continental de corte recortado.Las corbatas y las solapas se hicieron visiblemente más estrechas, los cuellos más rechonchos.Los hombros acolchados desaparecieron, al igual que la chaqueta de caída holgada.Un analista de*The New York Times* llegó a la conclusión de que en 1960 "un hombre con un traje y un mobiliario fabricados hace una década parecería completamente pasado de moda".

Hace poco, una tarde, su autor tenía que comprar un sombrero y un impermeable.En la tienda donde tenía que comprar el impermeable, el dependiente ronroneó: "¿Quiere el nuevo largo corto, o el viejo largo normal?".(Y en la sombrerería, el dependiente intentó explicarme: "Las alas de los sombreros son más cortas este año".Unos díasmás tarde, en , leí una declaración del presidente de la Hat Corporation of America, que decía: "Para hacer que los hombres se desprendan de su dinero, lo único que hay que vender es moda....Tenemos que mantenerlos ocupados cambiando sus sombreros".

También el calzado masculino se planificaba finalmente para la obsolescencia. *El Journal of Commerce*citaba a los fabricantes de calzado afirmando que "haremos zapatos para hombres, mujeres y jóvenes tan distintivos que cualquiera que se aferre a los viejos estilos llamará la atención".Los brogues de corte bajo se sustituyen por zapatos de caña alta.El objetivo era conseguir lo que los fabricantes llamaban su primer factor de obsolescencia en treinta años.

La Leather Industries of America, de hecho, inició una campaña nacional para persuadir a las mujeres de que compraran zapatos como regalo para sus maridos.Su

director convino en que, hasta hace poco, semejante noción en materia de regalos habría sido inconcebible porque el calzado masculino era "aburrido".Pero añadió: "Hoy, el calzado masculino rivaliza con el femenino en cambios de moda.Una mujer puede convencerse de que su marido va mal vestido si lleva siempre zapatos convencionales".

En 1960, el director de la Casa Worsted-Tex, uno de los mayores fabricantes de ropa masculina del país, informaba alegremente de que los hombres habían cambiado totalmente de aspecto en apenas cinco años.Dijo: "Ya no quieren sólo un traje.Quieren un cierto aspecto de elegancia, inteligencia y éxito".Añadió que, con la rápida aceleración de los nuevos modelos, la industria estaba logrando por fin la obsolescencia de estilo que tanto tiempo llevaba buscando.Y concluía que la industria debía estar preparada para aceptar el aumento de costes "que conllevan unos cambios de estilo comparativamente tan rápidos".Al parecer, al menos algunos de estos costes debían repercutirse en el consumidor.El precio de los trajes subió una media de cinco dólares en un año.

Incluso los zapatos de los chicos preadolescentes estaban a punto de quedarse obsoletos.Se les iba a cambiar su aspecto "sin sexo" por un aspecto "nervioso de verdad" de llamativo desenfado.Mientras tanto, los planificadores de la obsolescencia se ponían manos a la obra con la ropa infantil.*Women's Wear Daily*[2]contaba tres factores que ayudaban a los vendedores de ropa infantil enla temporada de vuelta al cole .El primer factor era el aumento de la natalidad.El segundo factor era el hecho de que "la ropa de los niños sigue quedándoles pequeña".El tercer factor era "la ventaja de la obsolescencia del estilo".El último factor, decía la revista, "debe ser dramatizado, utilizado y

publicitado por todo lo que vale".Y los vendedores "deben hacer todo lo posible".

Es muy posible que el reciente estado de ánimo del pueblo estadounidense fomentara la obsolescencia forzada de lo deseable en diversos campos.Louis Cheskin sugiere que la obsolescencia psicológica es un síntoma de nuestro tiempo relacionado con la prevalencia del "aburrimiento, la falta de autoexpresión, la ausencia de una comunicación libre y verdaderamente amistosa entre vecinos y amigos, y una falta general de valores racionales."

Los investigadores de mercado*del Chicago Tribune* ( ), en sus estudios sobre la gente de los populosos suburbios, descubrieron que "los habitantes de la nueva Suburbia están vitalmente preocupados por el gusto y el estilo".Y el consultor de vivienda Stanley Edge observa que los nuevos suburbanitas "quieren ir con el resto de la multitud".

Por otra parte, la idea de promover la obsolescencia del estilo con independencia del estado de ánimo del público sin duda pareció dictada por la lógica a algunos fabricantes obstinados.Los cambios periódicos de estilo de un producto no sólo crean nuevos clientes potenciales, sino que ponen a los comerciantes del país en la tesitura de aumentar sus ventas del producto en cuestión.El cambio de estilo del producto puede tener el efecto de estimular a los comerciantes convenciéndoles de que tienen algo nuevo que vender.Además, los cambios periódicos de estilo permiten a los fabricantes controlar mejor las cuotas de venta de sus distribuidores y obligarles a lanzar campañas de ventas masivas para vaciar sus trastiendas de modelos antiguos durante las últimas semanas antes de la introducción de los nuevos modelos.

Por todas estas razones, las técnicas de obsolescencia forzada de la deseabilidad, pioneras en el campo de la confección, pronto fueron ampliamente copiadas por los fabricantes de una asombrosa variedad de bienes, duros y blandos.

Tenemos, pues, dos estrategias de marketing controvertidas basadas en la creación de obsolescencia.Una es la creación de la obsolescencia de la calidad.La otra es la creación de la obsolescencia de la deseabilidad. (Además, está la obsolescencia creada por la auténtica ganancia de funcionalidad, que, como se ha señalado, todos aplaudimos). Veamos ahora dos campos en los que las dos formas controvertidas de creación de obsolescencia se han intentado con más energía.Uno es el hogar y su mobiliario.El otro es la industria automovilística.Consideraremos en primer lugar la industria automovilística, ya que se considera la piedra angular de la economía industrial estadounidense, y porque se gastan literalmente miles de millones de dólares al año en la creación de obsolescencia, sobre todo de deseabilidad.

8.CÓMO SUPERAR UN VEHÍCULO DE 4.000 DÓLARES EN DOS AÑOS

"Uno de los secretos más extraños, aunque mejor reconocidos, de Detroit es la 'obsolescencia planificada': un nuevo modelo cada año."

-Business Week

UN DISTRIBUIDOR DE REPUESTOS DE AUTOMÓVILES DE SPRINGFIELD, ILLINOIS, me dijo que, en su opinión, el automóvil en Estados Unidos se había convertido en "un artículo de moda femenina".Y un ejecutivo de publicidad que trabajaba en una cuenta de automóviles confesó: "¿Quiere saber qué vende coches hoy en día?El estilo, y punto".Los anuncios parecían confirmar su convicción.Algunos ejemplos:

Ford: "Nada más nuevo en EL MUNDO DEL ESTILO" -o más tarde, "La revista *Vogue* dice que Ford es un éxito de la moda".Chevrolet: "Estilo que establece un nuevo estilo" De Soto: "Coche mejor vestido del año" Oldsmobile: "Inicio de un nuevo ciclo de estilo".

Cuando se presentó el nuevo Pontiac de 1960, *The New York Times* describió sus líneas esculpidas - "un frontal en V horizontal"- y añadió esta observación: "El énfasis se pone casi por completo en el estilo, ya que no hay grandes cambios mecánicos".

La industria del automóvil fue el primer gran grupo fascinado por el aumento de ventas que podría lograrse imitando a los estilistas de la moda femenina.Hace décadas, General Motors arrebató el liderazgo automovilístico a Henry Ford I insistiendo con éxito en que la competencia se basara en el estilo y no en los precios.El

Sr.Ford en quince años había bajado el precio de su automóvil Modelo T de 780 a 290 dólares, ciñéndose a un diseño básico exceptopara cambios menores.Esta dedicación fanática al ideal de un precio cada vez más bajo hizo que la competencia basada en el precio resultara muy poco atractiva.Competidores como General Motors no se conformaban con intentar igualar al viejo Henry ni en conocimientos de producción ni en precios, por lo que hacían hincapié en un cambio anual y en una variedad entre la que elegir.

En los años veinte y treinta, innovaciones tecnológicas significativas como los neumáticos de globo, los amortiguadores y los frenos a las cuatro ruedas estaban disponibles casi todos los años para cautivar al público.Sin embargo, a principios de los años cincuenta, la industria automovilística se encontraba cada vez con menos mejoras tecnológicas significativas que considerara factibles ofrecer al público.En consecuencia, en todas las grandes casas automovilísticas -incluida ahora Ford- se confió cada vez más en el estilo.Uno de los objetivos era crear a través del estilo una "obsolescencia dinámica", según la expresión del jefe de estilo de General Motors, Harley Earl.Los fabricantes de automóviles empezaron a "subir y bajar escaleras", como dijo el comerciante de moda Alfred Daniels.

"Nuevo" se convirtió en la palabra clave, ya que los fabricantes intentaban que los propietarios de automóviles se sintieran como viejos en cualquier vehículo de más de dos años.Cuando se lanzaron los coches de 1957, Chrysler reveló que tenía "Los coches más nuevos en 20 años".Nash tenía "El coche más nuevo del mundo...Car".Y Pontiac era

"Completamente nuevo desde la potencia a la personalidad".Un columnista de*Advertising Age*señalaba que Buick -al que calificaba como el menos cambiado de los nuevos modelos- había utilizado la palabra "nuevo" veinte veces en un anuncio.Y añadía: "Nos resulta difícil suponer que semejante disparate esté justificado por la necesidad de vender 7.000.000 de coches en 1957.Si nuestra prosperidad nacional ha de basarse en cosas tan fantasiosas y de cuento de hadas como éstas, ¿cómo puede ser real y tangible nuestra prosperidad?".

Me pareció una pregunta justa.Y ¡gloria a un publicista por plantearla!

La intensificación de la preocupación por la obsolescencia a través del estilismo dio un nuevo poder a los estilistas de automóviles y más de una queja por parte de los ingenieros, que sentían que cada vez se les prestaba menos atención cuando se trataba de arreglar el formato de los automóviles.El Sr., de General Motors, definió al estilista, por cierto, como "un hombre insatisfecho con todo".En Ford, el estilismo se separó de la ingeniería y se convirtió en un departamento aparte.El jefe de este departamento, George W.Walker,que cobra 200.000 dólares al añoy es "el Cellini del cromo", fue en su día estilista de ropa femenina.Cuando se lanzaron los modelos de 1958, admitió con franqueza que diseñaba sus coches principalmente para mujeres."Ellas son por naturaleza conscientes del estilo", afirma, y aunque no conduzcan el coche, en muchos casos parecen tener mucho que decir en la elección de un coche nuevo.

Cuando el presidente de General Motors declaró ante un subcomité del Senado a finales de los años cincuenta,

aludió a la "aplicación de la fancificación a nuestros automóviles".En otra sesión dijo: "El estilo es cada vez más importante para determinar la cuota de mercado".

Detengámonos a examinar con cierto detalle cómo se sistematizaron la "fancificación" y otros dispositivos de estilización para producir la obsolescencia de la deseabilidad en las máquinas viajeras fabricadas en Estados Unidos.

Para comprender el mapa estratégico que se esconde detrás de todo este revuelo sobre el styling, hay que entender en primer lugar el juego de la carrocería que Detroit juega con el público.La carrocería es crucial para la planificación de la obsolescencia.

Si los vendedores se salieran con la suya, los fabricantes de automóviles ofrecerían cada año o cada semestreun vehículo que al menos *pareciera* completamente nuevo ( ).Desgraciadamente, cuesta muchísimos millones de dólares renovar la forma física de un automóvil.Por consiguiente, incluso en la búsqueda de las apariencias externas superficiales del cambio, los fabricantes de automóviles han dependido en gran medida de la ilusión creada por los cambios de decoración en lugar de la carrocería.

Hasta 1956, los fabricantes de automóviles de Detroit acostumbraban a realizar una revisión a fondo de su carrocería cada tres años.Durante los dos modelos anuales intermedios, se limitaban a modificar las rejillas, las luces, los guardabarros, etcétera.En 1957, la industria se dirigía hacia una revisión de la carrocería cada dos años.Un año se estaba convirtiendo enconocido como el año del cambio "básico" y el otro el año del cambio "embellecedor".

Y en 1958, los de dentro susurraban la noticia -sorprendente para los competidores- de que General Motors iba a renovar las carrocerías de sus cinco automóviles cada año.Cada coche iba a ser un coche nuevo cada año.General Motors fue capaz de lograr este avance gracias a un interesante recurso, posible gracias a su gigantesco tamaño.Decidió crear una nueva imagen para sus cinco coches cada año, sacrificando parte de las características distintivas de cada uno de ellos: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadillac.(En resumen, todos los coches de General Motors tendrían más de un parecido familiar.Se tomó la audaz decisión de sacar cada año una carcasa nueva y utilizarla para los cinco coches.Casi todos los modelos de los cinco coches de cada año tendrían prácticamente la misma carrocería.En algunos Cadillacs y Buicks grandes, la carrocería básica se alargó unos cinco centímetros.Más tarde, se informó de que los tres compactos "de lujo", que General Motors empezó a presentar a finales de 1960, también tendrían su propia carrocería común.

Cuando se presentaron los cinco coches de tamaño estándar de General Motors para 1959, Joseph Callahan, editor de ingeniería de *Automotive News*, informó de que "al menos 12 estampados importantes son idénticos en los 5 coches".[1] Entre los doce que mencionaba se encontraban varios paneles de las puertas, el panel trasero superior y tres paneles del capó.

"La gran ventaja de la carrocería común", explicó, "es que el fabricante de una línea múltiple de coches puede ahorrarse parte de los millones que gasta anualmente en crear obsolescencia de estilo".

Obviamente, el mayor peligro de este enfoque era la posible apariencia de uniformidad en todos los coches de General Motors.Se tomaron medidas para reducir este riesgo añadiendo distintos adornos a la carrocería básica.Se fijaron tiras de metal pintado a las puertas para conseguir un aspecto escultural distintivo.Y Callahan añadió: "También se produjeron diferencias utilizando una gran variedad de embellecedores cromados, tapas de la cubierta trasera, paneles de los cuartos, parachoques y protectores de parachoques".Porsupuesto, muchaspiezas intercambiables de se reelaboran para distintos coches y modelos.La reelaboración se consigue cambiando la ubicación de los orificios, realizando pequeños cambios de forma, acoplando piezas adicionales, etc.".

Los expertos en automoción empezaron a especular -y siguen haciéndolo- sobre si las empresas Ford y Chrysler, menos gigantescas, serían capaces de seguir el programa de General Motors de fabricar cada año una nueva carcasa.Un informe del subcomité del Senado sobre los "precios administrados" en el sector del automóvil expresó su preocupación por la iniciativa de General Motors.Decía:"General Motors...... ...es la única que dispone de los recursos financieros para jugar plenamente esta forma de competencia sin precios: todas las demás empresas tienen motivos para estar profundamente alarmadas por el futuro".[2]

Mientras tanto, las revistas de publicidad conjeturaban que, con el tiempo, la industria automovilística podría alcanzar un ciclo de innovación de un coche nuevo cada seis meses.

¿Cómo podían saber los estilistas qué carcasa utilizar cuando tenían que diseñar al menos tres años antes de la

presentación del coche?Los expertos en estilo de General Motors tenían una ventaja al intentar anticipar -sin ejercer más que una clarividencia moderada- qué carcasa o silueta iba a ser considerada elegante por el público dentro de tres años.General Motors compraba casi la mitad de la publicidad de automóviles.Dado que la silueta tenía que congelarse con tanta antelación a su presentación, General Motors pudo asegurarse una respuesta favorable del público tres años más tarde gracias a su superior poder de creación de imagen.Como señalaba el informe del Senado: "Debido a su gran volumen de ventas, [General Motors] tiene un inmenso impacto a la hora de enmarcar las actitudes de los consumidores hacia los cambios de estilo".Durante las audiencias del Senado, George Romney, presidente de la entonces pequeña American Motors, pionera de los compactos fabricados en Estados Unidos, dio testimonio del poder de General Motors para moldear el gusto del público cuando habló del parabrisas envolvente y del aspecto "sombrerero" de la fabricación de automóviles.Dijo que si una empresa pequeña hubiera introducido el parabrisas envolvente, probablemente habría sido un fracaso.Tuvo que ser una gran empresa la que lo hiciera.La familiaridad, dijo, trae aceptación.A continuación,el Sr.Romney hizo este notable comentario:

"Ahora, Senador, en este aspecto de la sombrerería, en el aspecto de la moda, una empresa que hace entre el 45 y el 50 por ciento del negocio puede hacer de un aspecto de la apariencia del coche una marca necesaria para la aceptación del producto por parte del público del mismo modo que un fabricante de sombreros -un fabricante de sombreros de mujer- que vendiera el 50 por ciento de los

sombreros lo tendría mucho más fácil para hacer que todos los demás fabricantes de sombreros pusieran cerezas en sus sombreros si las cerezas fueran decididas por él como la nota de moda para este año."(El Sr.Romney pasó varios años desgarradores intentando interesar al público estadounidense en la racionalidad de los compactos y probablemente sólo lo consiguió debido a la deslumbrante lógica de su caso y al hecho de que muchos sofisticados estadounidenses habían recurrido a los pequeños coches extranjeros para aliviarse del llamativo gigantismo de Detroit.Esto hacía psicológicamente seguro que los americanos se dejaran ver en coches pequeños).

Durante la mayor parte de los años cincuenta, los estilistas de General Motors decidieron que la tendencia en siluetas debía ser hacia coches cada vez más largos, cada vez más bajos y cada vez más salvajes en los extremos.En 1959, un ejecutivo del automóvil confesaba: "En longitud hemos llegado al final de la pista".Un funcionario de Chicago calculaba que sólo con conseguir que los coches volvieran a tener la longitud de la posguerra se liberarían ochocientas millas de espacio en las calles para aparcamientos.Sin embargo, no había duda de que millones de estadounidenses seguían queriendo el coche más grande que pudieran conseguir, sobre todo si vivían en zonas amplias donde el aparcamiento no fuera un problema grave y crónico.

Los fabricantes de Detroit que intentaron sacar al mercado coches que desafiaban el estilo de General Motors, como Chrysler a principios de los años cincuenta, fueron gravemente perjudicados.

A finales de los años cincuenta, la ley de Poiret de que toda moda acaba en exceso se demostraba indudablemente en el ámbito automovilístico.Los estilistas de las Tres Grandes especulaban cuántos centímetros más podían rebajar la silueta antes de acabar con la resistencia humana y poner a prueba su propio ingenio.Un vehículo de cuatro ruedas sólo puede aplastarse hasta cierto punto.Usaron ruedas más pequeñas.Sacrificaron la rigidez.Algunos separaron aún más las ruedas como única forma de bajar el motor.Mientras tanto, la joroba en elcentro de crecía.Se extendió el chiste de que en el asiento delantero de los nuevos coches anchos cabían dos adultos y un enano.Una de las razones por las que General Motors aceptó la revolucionaria idea de poner un motor trasero en su Corvair fue que esto ayudaba a resolver el problema de la joroba.

Ya en 1957, *Automotive Industries*informaba de que la silueta baja había bajado tanto que "mucha gente cree que hemos tocado fondo".Y añadía: "Existe la sensación de que los estilistas apuntan aún más bajo".La línea de visión de los conductores había caído nueve pulgadas por debajo de la línea de visión de los automóviles de preguerra.Al año siguiente,*The Harvard Business Review*publicó un esclarecedor artículo sobre el estilo de los productos escrito por Dwight E.Robinson, profesor de administración de empresas de la Universidad de Washington.Sus investigaciones le habían llevado, entre otros lugares, a los secretos estudios de estilismo de Detroit.Informó: "Los estilistas reconocen que los límites extremos de la baja estatura que impone el físico humano están a sólo unos centímetros de distancia y [se acercarán] a su realización en los modelos de 1960".

En 1959, el techo rígido del Bonneville de Pontiac medía sólo metro y medio de altura, un metro menos que el del Pontiac de una década antes.Algunos conductores de los últimos modelos, cuyos asientos estaban casi medio metro más cerca del suelo que una década antes, declararon que llevaban pinzas de bicicleta para evitar que los puños de sus pantalones se arrastraran por el suelo.La gente también empezó a descubrir que sentarse en un coche de asiento bajo hace que el peso recaiga más en la parte final de la columna vertebral, una posición más cansada para los viajes largos.

En julio de 1959, *The Wall Street Journal*informaba de un sorprendente incidente que indicaba que el cambio de estilo estaba llegando a su punto más bajo.En la propia asamblea anual de General Motors, los accionistas se levantaron y lamentaron sus dificultades personales al intentar meter sus cuerpos en los últimos modelos de coches General Motors.Un hombre de Nueva Jersey exclamó: "Me golpeé la rodilla y la cabeza al entrar" en un Oldsmobile de 1959.Fue recibido con una salva de aplausos.Un hombre de estatura media de Massachusetts exclamó que no podía sentarse en un Buick de 1959 con el sombrero puesto.Y añadió: "Es una vergüenza que una mujer tenga que entrar y salir de coches tan bajos".

El periodista comentó que el presidente de General Motors, Frederic G.Donner, "escuchó impasible y sin hacer comentarios" estos lamentos.

Seis meses antes, el mismo Sr.Donner fue citado en*Sales Management*como partidario de lo que denominaba "obsolescencia artificial".El Sr.Donner declaró: "Si no fuera por el cambio anual de modelo, el automóvil tal y como lo

conocemos hoy no se fabricaría en serie y su precio sería tal que relativamente pocos podrían permitirse tener uno.Nuestros clientes no tendrían ningún incentivo ni razón para comprar un coche nuevo hasta que el viejo se desgastara".Está claro que le preocupaba dar a los propietarios de automóviles "un incentivo o una razón" para entregar sus coches viejos antes de que se desgastaran físicamente.

Mientras tanto, los estilistas se esforzaban por justificar los nuevos coches bajos por motivos filosóficos o funcionales.Un estilista de Chrysler declaró en una reunión de la Sociedad de Ingenieros de Automoción celebrada en Detroit que la silueta baja formaba parte de una amplia tendencia al "look bajo" en el diseño contemporáneo.Citó todo tipo de diseños, desde ranchos hasta sofás.Otros citaron el bajo centro de gravedad de los nuevos coches como una gran ayuda en las curvas.En realidad, las curvas peraltadas de la mayoría de las autopistas de reciente construcción hacían de este factor una ventaja insignificante.

En cuanto a la tendencia al salvajismo en las extremidades, evidentemente estaba relacionada estilísticamente con el aplastamiento de la sección media.Si uno creía en los anuncios de automóviles, suponía que había una razón funcional sólida para el fantástico afloramiento de aletas traseras en los automóviles a finales de los años cincuenta.Las aletas se decía que estabilizar un coche en movimiento en un viento cruzado.El profesor Robinson comentó: "Encontré pocos diseñadores en Detroit dispuestos a decir que hay mucho apoyo científico para estas afirmaciones".

En cambio, el profesor Robinson llegó a la conclusión de que las aletas empezaron a sobresalir en los tableros de dibujo a medida que los estilistas trataban de empujar la sección media cada vez más abajo.Afirmó: "La analogía entre este efecto de aplastamiento y el ceñido de la cintura y la expansión de la falda en la época de los miriñaques es casi irresistible".Y añadía: "La aleta de la cola -supuestamente derivada de la cola de los aviones- puedeinterpretarse en como el último recurso de la sobreextensión, un saliente que en realidad sirve para lo mismo que el polisón o la cola".

Cuando empezaron a aparecer los modelos de 1961, ya se había iniciado la retirada del aspecto largo y bajo.Las aletas traseras de casi todas las marcas -evidentemente por consenso de los estilistas- se hicieron visiblemente más pequeñas.Las aletas abocinadas dieron paso a los bordes enrollados.

El afán de los estilistas de automóviles por encontrar formas baratas de dar un aspecto diferente a sus nuevos modelos también dio lugar a una fascinación por añadir luces a finales de los años cincuenta.Los coches de General Motors, que antes se las arreglaban para circular de noche con sólo tres luces (dos delante y una detrás), empezaron a llevar hasta catorce luces exteriores delante y detrás.Al parecer, los estilistas de automóviles no se ponían de acuerdo sobre si todas esas luces eran más necesarias en la parte delantera del coche o en la trasera.Algunos estilistas las colocaban sobre todo en la parte delantera (los Cadillac y los Chevrolet Impala tenían ocho), mientras que otros cargaban las luces sobre todo en la parte trasera.En

algunos coches, algunas de las luces traseras eran maniquíes o no funcionaban.

En 1960, sin embargo, cualquiera que tuviera un coche de dos años con una docena o más de luces exteriores podía razonablemente sentir que su coche había quedado anticuado de una manera incómoda.Ahora, los diseñadores estaban consiguiendo un nuevo aspecto suprimiendo las luces.Del mismo modo, los millones de coches de dos y tres tonos que los fabricantes de automóviles de Detroit imprimieron a mediados y finales de los cincuenta se habían convertido en sirenas viejas antes de tiempo.Detroit empezó a promocionar los monótonos.Sólo en el techo se permitía ocasionalmente un segundo color.Incluso el giro de una parte del mercado hacia los compactos no fue un desastre sin paliativos desde el punto de vista del estilo.Los compactos hacían que las marcas largas, gordas y llamativas de finales de los cincuenta -especialmente las de las líneas de menor prestigio- parecieran terriblemente desmañadas.Todo cambio, ya sea aparentemente sensato o insensible, contribuye a crear obsolescencia.Lo que cuenta es la oscilación.

Cabe señalar que los europeos tenían cada vez menos motivos para sentirse satisfechos por la forma en que los estadounidenses se dejaban seducir por la "obsolescenciadinámica" en el campo del automóvil.Hasta 1960, la mayoría de los fabricantes europeos se enorgullecían de no cambiar por cambiar.Pero a medida que los europeos aumentaban su capacidad de producción de automóviles a un ritmo vertiginoso para aprovechar la apertura en Estados Unidos y en todo el mundo creada por la apuesta de Detroit por los vehículos gigantescos, estos europeos se encontraron -con la introducción de los

compactos estadounidenses- luchando por construir mercados.Esto les llevó a empezar a realizar cambios de estilo visibles y más frecuentes, a la manera de Detroit.Sin embargo, su problema al crear así una obsolescencia de deseabilidad en sus mercados nacionales era complicado.La mayoría de los compradores europeos seguían pensando que un automóvil debía durar mucho tiempo.Se oyó a un vendedor de la British Motor Corporation, Ltd., quejarse de lo siguiente[3]: "Todo lo que tienes que hacer es conducir un domingo y echar un vistazo.Encontrarás gente lavando y puliendo coches que tienen veinte años.Esos desgraciados tienen más aprecio a sus coches viejos que a sus esposas".

Los fabricantes de automóviles estadounidenses, cuando hablaban de su estrategia de obsolescencia programada de la deseabilidad en absoluto, insistían en que el cambio anual de modelo era esencial para el modo de vida estadounidense.Un ejecutivo de Ford argumentaba: "Estamos seguros de que el ciclo de cambio anual tiene ventajas para la economía nacional en términos de empleo, y es esencial por razones de competitividad.El cambio de aspecto de los modelos cada año in crementa las ventas de coches".

Las Tres Grandes de Detroit gastaban más de mil millones de dólares al año en poner un nuevo vestido a sus coches cada año.Dicho de otro modo, como al final paga el consumidor, el comprador medio de un coche nuevo pagaba más de doscientos dólares extra para cubrir el coste anual del rediseño de los coches.Y eso sin contar el coste real de la "pintura" no funcional que se aplica a los coches.Eso añadía al menos otros cien dólares.

Otro coste de la estilización anual fue la pérdida de calidad.Laurence Crooks, de Consumers Union, lo explicaba así:"El cambio anual de modelo tiene mucho que ver con la falta de calidad de los coches, y cualquier aceleración de este cambio ...siempre redunda en descréditode los coches.Lleva mucho tiempo perfeccionar un coche y sacarle los fallos".

Debido a todos estos factores relacionados con el cambio de estilo, el valor de los automóviles estadounidenses estaba disminuyendo a un ritmo vertiginoso.El Banco de la Reserva Federal de Filadelfia hizo un estudio de este problema de envejecimiento de las "sirenas de segunda mano" y llegó a la conclusión de que los automóviles se depreciaban el doble de rápido de lo que razonablemente deberían.Explicaba:[4]"Como los cambios anuales de modelo hacen que un coche parezca más viejo de lo que es en realidad, mecánicamente hablando, el precio baja más deprisa que el potencial de kilometraje restante....Un coche de cuatro años al que le quedan aproximadamente dos tercios de su vida activa suele venderse por un tercio de su precio original.La variedad y el cambio aceleran la obsolescencia".(Este cálculo suponía una vida potencialmente "activa" de doce años.En realidad, esa cifra parece estar desfasada.En 1960, la tendencia a desguazar los coches antes de que cumplieran diez años se había convertido en la pauta dominante.Runzheimer & Company, el experto en costes de operación de flotas, descubrió que los coches fabricados en Detroit se depreciaban casi el doble de rápido que los pequeños Volkswagen de nariz respingona, cuyos fabricantes despreciaban sistemáticamente el cambio anual de modelo.Sin embargo, aunque mantuvo el mismo perfil a lo largo de los años, introdujo discretamente cientos de pequeños cambios).

En 1960, los automovilistas estadounidenses cambiaban su coche "viejo" cuando éste tenía una edad media de dos años y cuarto.La Ford Motor Company decía en uno de sus anuncios que esto demostraba lo inteligente y astuto que se estaba volviendo el propietario medio de un automóvil.A esa edad, señalaba, el coche empieza a mostrar pequeños desperfectos y abolladuras.Además, decía: "El coche tiene dos años de estilo.Su fino filo ha desaparecido".

Para muchas de las bellezas de desecho producidas a finales de los años cincuenta, el "borde fino" ciertamente había desaparecido.Los vendedores de coches usados los llamaban "Jonás".Ahora sus tacones parecían atropellados, su rímel se corría y sus joyas cromadas se empañaban; su volumen era excesivo y sus elevalunas, frenos y volantes eléctricos funcionaban mal con frecuencia.

La tendencia estilística en el diseño de automóviles estadounidenses a medida que 1961 se acercaba ase alejaba del dinosaurismo rosa y se acercaba a un diseño más formal.Un asesor de diseño de uno de los tres grandes fabricantes de automóviles me confió cuál sería la "corriente estilística principal" a principios de los sesenta.Me dijo que se estaba trabajando en un estilo más recto, clásico y austero.

El profesor Robinson tuvo la misma impresión en sus conversaciones con los diseñadores de Detroit.La tendencia, según él, se alejaría del aspecto aplastado y aerodinámico para dar paso a un "aspecto más cuadrado y cuadrado").(Los diseñadores mostraban fascinación por los modelos de los primeros automóviles americanos, con su aspecto cuadrado y cuadrado.El profesor Robinson comenta: "Ninguno de ellos expresó asombro alguno

cuando planteé la cuestión de la probabilidad de un movimiento de resurgimiento".

El perfil del automóvil no sólo estaba destinado a volverse más vertical, sino que evidentemente era esencial que cualquier cambio de perfil fuera bastante drástico.El profesor Robinson explicó por qué el cambio debía hacerse de forma abrupta y no gradual: "Habiendo utilizado durante tantos años la compresión gradual y la expansión longitudinal de la carrocería como medio para diferenciar los nuevos modelos de los antiguos, sería totalmente contraproducente para la industria empezar a construirlos [sólo] unos centímetros más bajos o más altos....¿Por qué? Equivaldría a repetir las características dimensionales de estilo de 1957-58.Los coches serían entonces duplicados de siluetas que ya abarrotan los lotes de coches usados....Una moda nunca puede retroceder de forma gradual y ordenada.Al igual que un dictador, siempre debe expandir su agresividad... o derrumbarse".

Eric Larrabee descubrió a finales de los años cincuenta que los acosados diseñadores de automóviles se preguntaban cuánto tiempo más seguiría funcionando su magia.Sin embargo, estaban solos en su inquietud.Relató: "Todo el mundo en Detroit parece creer que los diseñadores podrán seguir sacándose nuevos modelos de la chistera indefinidamente".A mediados de 1960, un portavoz de una de las Tres Grandes insinuaba que se estaban estudiando cuidadosamente "vehículos especializados", probablemente para promover la tendencia de más coches por familia.Y sugirió quedebido a los asombrosos costes y a la decreciente eficacia de reesculpir los coches cada año, los cambios anuales de modelo empezarían a implicar menos

"cambios masivos y exóticos".Sin embargo, incluso los compactos que aparecieron en 1960 se rediseñaron drásticamente para 1961.

Anteriormente, cuando se acercaban los años sesenta,.S.News & World Reportpublicó un informe para sus lectores de negocios sobre "Los grandes cambios que se avecinan en los automóviles".Un subtítulo decía: "Por delante: Muchos cambios".

Veamos a continuación las evidencias de obsolescencia de la calidad en el campo de los automóviles.Algunas de las pruebas de pérdida de calidad pueden atribuirse, como se ha indicado, a los frecuentes cambios de diseño producidos por el esfuerzo por crear obsolescencia de la deseabilidad.Pero también hay indicios de pérdida de calidad que no pueden explicarse por los frecuentes cambios de estilo.

9. EL COCHE MÁS DURO DE AMÉRICA Y TREINTA MODELOS DESPUÉS

"Dejando caer sus aletas, Clare Briggs, vicepresidente de Chrysler, la semana pasada ...dijo, el servicio del automóvil es malo, y la calidad de los coches es 'no tan buena como hace 10 años.'La industria automovilística, admitió Briggs, 'ha tratado mal al público, por decirlo suavemente'."

Time2 de junio de 1958.

UN AMIGO MÍO SE INTERESÓ POR LA CÁNDIDA OBSERVACIÓN DEL SR.BRIGGS que escribió pidiendo al Sr.Briggs que explicara por qué creía que se había producido este descenso de la calidad.Al parecer, una segunda opinión o un consejo más prudente habían persuadido al Sr.Briggs de que volviera a poner sus aletas en alto.Briggs respondió enviando un recorte de prensa en el que un conductor de automóviles elogiaba el Imperial de Chrysler Corporation.En el artículo, el Imperial era elogiado, pero por razones que poco tenían que ver con la durabilidad.Ejemplos: la recogida del coche, el aspecto, los bolsillos profundos de las puertas, la moqueta profunda, el gran maletero, la maniobrabilidad, el motor silencioso, los frenos, el interruptor de los intermitentes, el retrovisor lateral.

Para ser justos con el Sr.Briggs, hay que decir que su propia empresa ha tenido fama de ser más ingeniosa que algunos de sus principales competidores.Pero aun así, su observación sobre el declive general de la calidad de los coches fue un comentario escuálido sobre una industria

que presume de gastar cientos de millones de dólares cada año en "investigación y desarrollo".Poco de ese dinero parece haberse destinado a mejorar la longevidad de los automóviles.En 1956, los automóviles que se llevaban al desguace eran tres años más jóvenes que los que se desguazaban a finales de los años cuarenta.La Asociación de Fabricantes de Automóviles decidió explicar este incómodo hecho afirmando que los automovilistas de los años cincuenta mimabanmenos sus coches en que los de los años cuarenta, cuando escaseaban los automóviles y los estadounidenses descubrieron lo sorprendentemente larga que podía ser la vida de un coche.La asociación prefirió comparar la longevidad de 1956 con la de 1941, antes de la guerra.Sin embargo, incluso en este caso, no había mucho que destacar.En ese lapso de quince años, los fabricantes de automóviles sólo habían conseguido añadir una fracción de un año a la esperanza de vida de los automóviles.Durante los mismos quince años, la ciencia médica había añadido muchos años a la longevidad de los seres humanos de la nación.También hay que añadir que en esos quince años se había producido un gran aumento de carreteras asfaltadas y lisas.Mientras tanto, los principales fabricantes de automóviles habían dejado casi por completo de hacer hincapié en la durabilidad en sus llamamientos a la venta.

A finales de 1958, *Printers' Ink*reconocía que "existe un sentimiento generalizado de que 'ya no se fabrican coches como antes', ni desde el punto de vista mecánico ni desde el punto de vista de la decoración interior".Y un funcionario de la Automotive Finance Association, en una comparecencia ante un subcomité del Senado, habló de una

encuesta que había realizado entre los miembros de la asociación sobre el estado de la industria automovilística.Citó la respuesta de un miembro:"La calidad del automóvil actual no es comparable a la de años anteriores....El precio del producto sigue subiendo y la calidad sigue bajando.La mejora de los automóviles en los últimos años ha sido estrictamente de hojalatero".

Mientras tanto, *Automotive News*informaba de acusaciones de que a los coches nuevos les faltaban tornillos, que sufrían fallos de funcionamiento, chirridos, traqueteos y otros desajustes que se habían convertido en "la norma y no la excepción en los coches americanos actuales".Se acusaba a los fabricantes de automóviles de haber recurrido a "métodos de montaje chapuceros" y de que la "mala calidad de los coches producidos en serie" se estaba haciendo evidente.

La Asociación Americana del Automóvil ha dado a conocer algunas cifras sobre averías de automóviles que indican que las crecientes facturas de taller de los automovilistas no son casos aislados.Así, aunque las matriculaciones de automóviles aumentaron en menos de un millónde 1957 a 1958, el número de averías aumentó en cinco millones y medio.

La venta de piezas de automóvil se disparó año tras año.En parte, por supuesto, se debía al aumento del número de coches en circulación.Pero en parte, según declaró el vicepresidente ejecutivo de una empresa de Long Island dedicada a la fabricación de piezas de encendido*a The Wall Street Journal*en 1960, se debía a que "los fabricantes los construyen para que lleguen antes al montón de chatarra ....Pero lo están compensando", añadió, "haciéndolos dar

mejores prestaciones".Por ejemplo, los amortiguadores se diseñan ahora para que amortigüen más, pero no duren tanto como los antiguos.Además, observó, "hoy en día, casi tan pronto como los coches nuevos salen a la calle, necesitan piezas de recambio para todos los artilugios que llevan".

¿Hasta qué punto esta evidente obsolescencia de la calidad era planificada?Sin duda, como se ha indicado, parte de ella se debe a la precipitación de la industria a la hora de sacar sus modelos anuales cada otoño con adornos retocados y accesorios añadidos.Pero también se debió, sin duda, a la reticencia de muchos fabricantes a fabricar un coche que mantuviera el afecto de su propietario durante más de unos pocos años.En todas las discusiones sobre el diseño de los automóviles, los fabricantes no perdían de vista la pelota.Y esa pelota era su volumen total anual de ventas en dólares.

Si el objetivo era conseguir el máximo volumen de ventas, la tentación era triple: subir el precio del coche, venderlo al mayor número posible de personas y asegurarse de que los compradores volvieran al mercado antes de que pasara mucho tiempo para comprar otro coche.El resultado inevitable de esta forma de pensar se resumió mejor en una carta dirigida a*The Wall Street Journal*a finales de los años cincuenta por el Sr.Glenn Ashworth de Morgantown, West Virginia. Ashworth criticaba el diseño actual de los automóviles.De sus comentarios técnicos se desprendía que era un experto en la materia.Atribuía a este factor el estado actual del diseño de automóviles:

"El máximo volumen de ventas exige la construcción más barata durante el intervalo más breve que tolere el público

comprador".

En una frase sucinta, el Sr.Ashworth enunció lo que parece ser una ley de hierro del marketing en la América de mediados de siglo.

La disposición a seguir los dictados de la Ley de Hierro parece variar según las divisiones de una empresa automovilística.Los ingenieros tienden a resistirse más a la ley que los estilistas, mucho más orientados a las ventas.Esta diferencia en la disposición a someterse a la ley ha producido diferencias significativas en el ritmo al que aparece el deterioro de la calidad en los distintos sectores del automóvil.

Las partes del automóvil que siguen estando claramente controladas por los ingenieros -las que no se ven bajo el capó- han tendido a mantener su calidad durante más tiempo que las partes visibles, más controladas por los estilistas.El jefe de Runzheimer & Company, que se especializa en estimar los costes de las operaciones de las flotas de automóviles, no ve con buenos ojos algunos aspectos del diseño reciente de los automóviles, pero ha descubierto que las entrañas de los coches han mostrado una mejora constante."La fiabilidad mecánica, que refleja el diseño de las piezas vitales del motor y las transmisiones y la calidad de los metales utilizados, ha aumentado mucho en los últimos veinte años".Y ofrecía la interesante información incidental de que "el deterioro notable del rendimiento general del coche, y el consiguiente aumento de los costes generales de funcionamiento, suele comenzar en algún momento entre los 45.000 y los 60.000 kilómetros totales".Es durante este periodo de kilometraje, indicó,

cuando tiene sentido pensar en cambiar el coche por uno nuevo.

En 1959, una revista de ingeniería publicó la acusación de que los ingenieros estaban fracasando en su trabajo porque se estaba consiguiendo muy poco para prolongar la vida útil de los motores y mejorar su eficacia térmica.Al menos, los ingenieros no tenían que construir motores con una vida útil más corta que antes.

Laurence Crooks, experto jefe en automoción de Consumers Union, ha llegado a la conclusión de que los motores actuales son "muy buenos".Sin embargo, sus comentarios se volvieron mordaces cuando habló de la tendencia del diseño automovilístico en su conjunto.Su experiencia en pruebas de automóviles le ha convencido de que "la calidad en general ha ido cuesta abajo"....No paran de caerse cosas".

El Sr.Crooks habló con nostalgia del Chevrolet de 1941 como un automóvil que realmente tenía una calidad integrada y unas proporciones sensatas.Por citar otro ejemplo, dijo que pocos coches actuales tenían una construcción tan sólida y sensata como los Hudson de la posguerra.Y el Chevrolet de 1952 es un coche que recordaba con cariño.En su opinión, el Chevrolet de 1959 no tenía nada que envidiar al modelo de 1956.Hablando de la calidad de los coches en general, me dijo en 1959: "Los coches de hace cinco años estaban mejor construidos para el estado de la tecnología existente en aquel momento que los de ahora.Los coches de entonces estaban construidos de forma más honesta".

En su opinión, la carrocería de los automóviles y su rigidez estructural no eran tan buenas como hace una

década.Y esta falta generalizada de rigidez estructural había desempeñado un papel importante en el fomento de la "obsolescencia creativa".Nada hace que un coche parezca más viejo que los traqueteos.Y los automóviles fabricados en los últimos años han tendido a desarrollar traqueteos más rápidamente que una década antes.Además, "el traqueteo empeora a medida que el coche envejece".Con la moda de los techos duros, en los que se puede reducir la rigidez estructural, esta característica está empeorando".En 1959,*The Wall Street Journal*tomó nota de todas las quejas sobre los coches último modelo realizando una encuesta.Citaba al propietario de un taller de reparación de automóviles de Detroit, quien afirmaba que la calidad de los motores era encomiable, pero que "las carrocerías de hoy en día son cutres.Están llenas de traqueteos".

Otra cosa que hace que un coche nuevo parezca anticuado y viejo -independientemente de su fiabilidad a la hora de transportar a su propietario- es el óxido y la corrosión exteriores.A finales de los años cincuenta, muchos modelos adquirían un aspecto moteado con una rapidez que horrorizaba a sus propietarios.Algunos fabricantes de automóviles, como Oldsmobile, instalaron rejillas de aluminio resistentes a la corrosión como elemento de venta debido a todo el descontento, pero otros evidentemente se contentaron con dejar que aparecieran las manchas descoloridas.La frecuente remodelación del exterior era una de las causas de las dificultades.El uso generalizado de sal en las carreteras también podría ser un factor.Pero parte de la corrosión se fomentaba deliberadamente.La escritora financiera Sylvia Porter citó a responsables de una empresa de diseño industrial que

afirmaban que "las aleaciones están diseñadas para oxidarseen lugar de durar".

Consumer Bulletin, publicado por Consumers' Research, Inc. tomó nota de todas las quejas sobre la rápida oxidación de las carrocerías informando: "No parece haber duda de que las carrocerías de los coches actuales podrían durar mucho más de lo que duran ahora, pero los fabricantes son plenamente conscientes de que si hacen sus coches demasiado duraderos, las ventas futuras se resentirán; naturalmente, los consumidores tenderán a conservar sus coches más tiempo antes de devolverlos si las carrocerías han resistido bien la corrosión y otros tipos de daños que estropean la apariencia."

Estos "otros tipos" de daños que estropean la apariencia con angustiosa frecuencia solían aparecer en el interior del coche: alfombrillas hechas jirones, muelles hundidos, tapicerías mugrientas o desgastadas.En 1957,un vendedor de coches nuevos declaró*a Automotive News*que se sentía "avergonzado" de la mayoría de los modelos que había vendido recientemente y que tenían hasta 30.000 kilómetros.Decía: "La tapicería interior parece haber sido arrastrada durante al menos la mitad de los kilómetros....Puede que las tapicerías de los coches de hoy sean más elegantes y tengan la "historia de la acumulación metálica", pero hermano, ¡cuidado!Si los fabricantes no pueden vender con los coches nuevos una tapicería buena, duradera y de larga duración, ¿por qué no envían los coches nuevos sin los asientos tapizados y nos dejan instalar unas buenas fundas?"

Al considerar la cada vez menor durabilidad de los coches modernos, también deberíamos tomar nota de la menor

vida útil de una serie de piezas individuales.

Por ejemplo, los neumáticos.Un importante científico químico que trabajaba para una empresa de neumáticos me dijo a principios de los años cincuenta que tenía grandes esperanzas de que se desarrollara un neumático que durara 160.000 kilómetros.Tal vez no fuera más que un iluso, pero en cualquier caso, en los años siguientes, cuando se decía que los milagros tecnológicos se sucedían en todos los frentes, la esperanza de vida de los neumáticos no dejaba de bajar.*El Wall Street Journal*informaba en 1959 de que "los ingenieros de las compañías de neumáticos admiten en privado que los neumáticos se desgastan más rápido estos días".El director de la flota de 430 coches de la American Chicle Company dijoa los investigadores de*Journal*: "No sólo hemos notado que hacemos menos kilómetros, sino que hemos calculado que son un 25% menos".Añadió que sus neumáticos tenían ahora una media de15.000 millas.Unos meses antes, la*revista Journal of the Society of Automotive Engineers*publicaba un informe de un directivo de Goodyear Tire & Rubber Company en el que se afirmaba que en los últimos tres años la vida útil de la banda de rodadura de los neumáticos estadounidenses había descendido un 18%.Un análisis comparativo del kilometraje de la banda de rodadura delos neumáticos de *primera línea* 6.70-15 de varias marcas probados por Consumers Union en dos años diferentes mostraba estas diferencias de mejor a peor:

1954-La autonomía era de 22.000 a 31.000 millas.1958-La autonomía era de 18.000 a 27.500 millas.

Las condiciones de las pruebas nunca pueden reproducirse con exactitud, pero aun así estas cifras

sugieren una marcada tendencia a la baja en el kilometraje de los neumáticos.

Una de las explicaciones ofrecidas por los responsables de las compañías de neumáticos para el descenso de la esperanza de vida de los neumáticos ha sido la tendencia a utilizar llantas más pequeñas de catorce pulgadas como elemento de estilo.Pero hay que tener en cuenta que todas las comparaciones anteriores se han hecho sobre la base de una rueda de quince pulgadas.Sin duda, la tendencia durante la mayor parte de los años cincuenta hacia coches más potentes, más voluminosos y con frenos asistidos contribuyó al declive.*El* informe*del Wall Street Journal*sobre la situación de los neumáticos incluía dos observaciones de especial interés.Decía que "las empresas automovilísticas suelen mantener un silencio sepulcral cuando se les pregunta por las quejas sobre la disminución del kilometraje de los neumáticos".¿Y las empresas de neumáticos?Según el Journal:

"Por supuesto, no hay razón para creer que las propias empresas de neumáticos estén especialmente disgustadas por el desgaste más rápido de los neumáticos, aunque es un golpe al orgullo profesional de sus ingenieros.Los neumáticos que se desgastan rápidamente significan más ventas".

O los silenciadores.En el capítulo 4 señalamos que se queman más rápido que hace una década.Este acortamiento de la vida útil, de hecho, podría enunciarse con bastante precisión.Los silenciadores de los automóviles de 1958 sólo tenían la mitad de vida útil que los silenciadores comprados una década antes.*Design Sense*publicado por Lippincott & Margulies, la empresa de

diseño industrial, tomó nota de la vida útil acortada de los silenciadores al hacer un llamamiento a la industria para que aprovechara las nuevas tecnologías para dar una vida más larga a los productos.Porponer sólo un ejemplo",decía , "una importante empresa siderúrgica dispone desde hace tiempo, y sin que nadie lo demande, de un acero recubierto de plomo que, por*sólo 8 céntimos más*por silenciador de automóvil, daría un producto que duraría toda la vida del coche.En lugar de ello, los fabricantes de automóviles siguen instalando silenciadores que deben sustituirse una media de una vez cada dos años, con un coste para el consumidor de 18 a 27 dólares por silenciador."

Pero quizá se avecinaba un cambio.Al menos American Motors -que lideraba la lucha contra la planificación de la obsolescencia tanto en el sector del automóvil como en el de los electrodomésticos- anunció un sistema de escape con revestimiento cerámico para el silenciador y el tubo de escape de sus Rambler de 1961.El proceso fue desarrollado por primera vez por los militares para los aviones a reacción y se decía que hacía que los tubos de escape fueran prácticamente impermeables a la corrosión.La empresa dijo al hacer el anuncio que, aunque el proceso es más caro, está en consonancia con la política de la empresa de buscar una mayor durabilidad de los productos.

Los fabricantes de automóviles interesados en fabricar un vehículo más duradero podrían inspirarse en el "Deux Chevaux" de Citroën, que recorre 160.000 km por todo tipo de carreteras sin apenas mantenimiento.Tiene una lista de espera de dieciocho meses de franceses impacientes.

O mejor aún, los fabricantes de automóviles podrían intentar copiar algunas de las características del Ford

Modelo A, quizá el automóvil más robusto jamás construido.Tres décadas después de su construcción, muchos cientos de estos coches de cuatro cilindros siguen utilizándose a diario en Norteamérica.Se han utilizado para remolcar coches dos décadas más jóvenes hasta las máquinas trituradoras de los desguaces, y son buscados con avidez tanto por coleccionistas como por aficionados a los bólidos.El sencillo bastidor del Modelo A (un simple conjunto de raíles con tres elementos de conexión), su tren trasero, sus engranajes diferenciales y su motor han demostrado ser muy resistentes en miles de carreras de bólidos.

Uno de los propietarios de automóviles más felices que conozco es un representante de ventas que a menudo debe recorrer ochenta mil kilómetros al año y que durante mucho tiempo se ha sentido acosado por el elevado coste de mantenimiento de sus coches.e enteró de que la empresa Checker -fabricante de taxis- había empezado afabricar unos cuantos miles de coches más al año para venderlos al público en general.Cada vez que iba a Nueva York, se empeñaba en viajar en taxis Checker y les preguntaba a los conductores por su rendimiento.Siempre lo elogiaban por su durabilidad, y parecían estar de acuerdo en que podía recorrer cien mil kilómetros sin tener que cambiar válvulas ni anillos".Conoció a varios conductores cuyos coches habían superado los trescientos cincuenta mil kilómetros.La sencillez del mantenimiento también atrajo a este hombre.La rapidez de reparación es vital para el funcionamiento de la cabina.Señala: "Los cuatro guardabarros están atornillados, y cuando se dañan el coste de sustitución es de sólo unos veinticinco dólares."

Hace varios meses, este hombre compró un Checker Superba y le ha cogido mucho cariño.Nos encanta el suelo plano del habitáculo -sin joroba- y la magnífica visibilidad, el espacio para la cabeza, las amplias puertas y el corto radio de giro".(Ahora pasemos del automóvil americano al hogar americano y analicemos hasta qué punto la obsolescencia por deterioro de la calidad está fomentando las ventas de los productos que van al hogar.En este caso, los indicios de deterioro son considerables.

10.LA CORTA Y DULCE VIDA DE LOS PRODUCTOS PARA EL HOGAR

"Mi madre tuvo la misma lavadora durante veinte años.Ahora tiene el mismo frigorífico que tenía cuando yo iba al instituto hace treinta años....Nosotros [mi propia familia] construimos una 'casa de ocio' hace cinco años....Tenemos nuestra segunda lavadora y nuestra segunda secadora....Tiramos el triturador....Vamos por la tercera aspiradora".

-El diseñador industrial J.Gordon Lippincott

PROBABLEMENTE TODOS TENDEMOS A DEJAR QUE LA NOSTALGIA COLORE nuestros recuerdos sobre la durabilidad de nuestras posesiones familiares en décadas anteriores.Sin embargo, la prensa especializada en muebles para el hogar no es dada a la nostalgia, y durante toda la década pasada informó de una disminución de la calidad de productos como alfombras, muebles, tapicerías, televisores, frigoríficos, estufas y lámparas.Un minorista observó: "Ya no existen los bienes de consumo duraderos.Todos son semiduraderos, con el acento en lo de semiduradero".Para él, la vida útil de una cocina era de unos siete años, y la de algunas de las nuevas lavadoras automáticas no llegaba a los tres años1.[1] (Otras fuentes daban esperanzas de vida más largas).

Una de las revistas especializadas que hablaba del deterioro de la calidad de algunos artículos era *Home Furnishings Daily.* En 1957, publicó dos artículos sobre el deterioro de la calidad de los electrodomésticos (como las tostadoras).Su investigador informaba: "Muchos fabricantes de artículos para el hogar están abaratando la

calidad de sus productos, y es probable que intensifiquen aún más este proceso en los próximos meses".Ese mismo año, la revista realizó una encuesta entre 127 distribuidores de electrodomésticos e informó de las crecientes dificultades causadas por los electrodomésticos defectuosos y los televisoresdevueltos por los clientes, a menudo unas semanas o meses después de la compra.Según los distribuidores, sus peores problemas se daban en estos campos, enumerados en orden descendente de agravamiento:

1.1. Lavadoras
2.Frigoríficos
3.Secadores
4.4. Televisores
5.Combos lavadora-secadora
6.Rangos
7.7. Aire acondicionado
8.Congeladores.

Las piezas concretas que causaron más problemas fueron, en primer lugar, los temporizadores.Otras citadas fueron los controles, motores, armarios, acabados, componentes y soldaduras, tubos, termostatos, bombas e interruptores, cableado y descongeladores, transmisiones y válvulas.Detrás de las dificultades, en opinión de los distribuidores, había causas como la falta de control de calidad, una inspección deficiente, una fabricación deficiente, una ingeniería deficiente y "trabajadores a los que no les importa".

Otras quejas se centraban en la palabra obsolescencia.Un columnista financiero de*The New York Herald Tribune*se quejaba de la fascinación por la "obsolescencia dinámica"

que mostraban los fabricantes de electrodomésticos y decía: "El único dinamismo que hemos detectado en los electrodomésticos de nuestra casa es la forma en que se deterioran después de no usarlos demasiado".Y el jefe del departamento de pruebas de productos de una empresa se quejó en una conferencia técnica sobre electrodomésticos del Instituto Americano de Ingenieros Eléctricos en 1958: "¡El pobre consumidor es realmente el chivo expiatorio!Año tras año, este consumidor tiene que hacer frente a aparatos que cuestan cada vez más y que, en muchos casos, ofrecen un servicio cada vez menos satisfactorio ....El rumor de que los aparatos se construyen sólo para una vida limitada -para servir al gran dios, la obsolescencia- perjudica a la industria".

Al parecer, una parte del patrón de averías era la carga de los aparatos con artilugios que a menudo inmovilizaban toda la máquina cuando fallaban.Otro aspecto de las elevadas tasas de averíafue el creciente uso de piezas de plástico que se rompían o deformaban.A menudo, los plásticos no estaban pensados para el uso que se les daba.También se acusaba a los fabricantes de electrodomésticos de reducir el calibre del acero, el tamaño y el número de tornillos, y la calidad de los acabados interiores cuando la protección contra la corrosión es importante.

Además, había indicios concretos de que las pruebas de obsolescencia de la calidad no eran ajenas al afán por aumentar las ventas de repuestos a medida que la industria luchaba contra la saturación.Un comprador de electrodomésticos comentó la saturación del mercado de electrodomésticos en 1956 y se preguntó si los fabricantes

tratarían de salir de este embrollo produciendo deliberadamente para "una vida corta con el fin de mantenerlo girando".Un responsable de una empresa de fabricación eléctrica, obviamente consciente de la misma tentación, advertía al mes siguiente en la misma revista (*Retailing Daily*, "Si queremos crear obsolescencia ...y encontrarnos fabricando productos que duren demasiado, debemos confiar en algo más que en las deficiencias mecánicas para crear un mercado de sustitución."

Posiblemente algunos fabricantes no tuvieron demasiado cuidado en encontrar "algo más que deficiencias mecánicas" para mover las mercancías.Cuando la industria de los electrodomésticos empezó a salir de su grave recesión en 1958, un redactor de negocios de*The New York Times* informó:[2]"Los portavoces de las tiendas dicen que la recuperación puede deberse a la obsolescencia o avería de los electrodomésticos, combinada con un repunte de la confianza en la economía general.Los fabricantes añaden que un aumento en la construcción residencial recientemente también es un factor."

¿Hubo algo más que un desgaste razonable para crear esta "obsolescencia o avería"?Quizá no, al menos en muchos casos.Pero veamos los informes sobre las tendencias de calidad de algunos productos concretos que se supone que ayudan a hacer de una casa un hogar.

LA LAVADORA FAMILIAR.Ésta, como hemos indicado, encabeza la lista de los electrodomésticos con más probabilidades de causar problemas poco después de su compra.En palabras de Monte Florman, jefe de la división de pruebas de electrodomésticos de Consumers Union:"Estos son los mayores infractores según mi experiencia y también según el volumen relativamente

mayorde correo que Consumers Union recibe de usuarios insatisfechos".Según él, deberían estar previstas para un uso intensivo, pero a menudo no lo están.Un porcentaje considerable de las nuevas máquinas falla de algún modo durante los meses en que Consumers Union las prueba.En su opinión, no hay duda de que las lavadoras domésticas podrían ser más duraderas, pero para ello habría que prescindir de parte del brillo y los artilugios para mantener el nivel de precios actual.

Muchas quejas de los consumidores parecen centrarse en el mal funcionamiento de las piezas de plástico de las lavadoras.Unreportaje de*del Wall Street Journal* sobre la insatisfacción de los consumidores con los productos domésticos modernos informaba de varias quejas sobre penas causadas por piezas de plástico.

El director de una empresa de estudios de mercado me dijo que algunas de las averías vergonzosamente tempranas y llamativas de electrodomésticos se debían a errores en la estimación de la fecha de caducidad del producto; se estropeaban antes de que finalizara el periodo de garantía.Por otra parte, algunas de las averías se debieron sin duda a simples recortes o a las prisas por sacar un nuevo modelo, ya que las empresas que buscaban aumentar las ventas mostraban menos preocupación por la durabilidad de sus productos de lo que el público podría suponer que merecían.Cuando Philco Corporation compró una empresa productora de lavadoras, heredó una bañera llena de problemas en forma de cojinetes oxidados en la lavadora de la empresa heredada (Power-Surge).Al parecer, un dispositivo de plástico situado en la base de la cuba de muchas de estas lavadoras no resistía el calor del agua de

lavado.El dispositivo se agrietó y dejó que el agua se filtrara en los cojinetes.Finalmente, Philco se vio obligada a ofrecer a los propietarios el pago íntegro del precio de compra si entregaban su Power-Surge en un modelo actual.

Algunos modelos de Hotpoint fabricados en 1955, 1956 y 1957 resultaron tan problemáticos que las ventas de sus electrodomésticos para lavandería disminuyeron durante un tiempo.Citando las tribulaciones de Hotpoint, un escritor de negocios de *The New York Herald Tribune* hizo este interesante comentario:[3]"Los distribuidores recibían seis o siete llamadas de reparación al año por estos Hotpoint, frente a una media nacional de dos o tres llamadas de reparación".Obsérvese la media nacional.

Para volver a ganarse las simpatías de su público comprador, Hotpoint anunció un programa de reparación y sustitución de 10.000.000 de dólares.Pronto, sin embargo, *Sales Management* informó de que Hotpoint había dejado de publicitar el programa.Suponía que demasiada gente solicitaba la sustitución y que los costes "se disparaban".Los departamentos de servicio de Hotpoint nos dicen que están inundados de solicitudes de máquinas nuevas".La moraleja de todo esto, advertía la revista a sus lectores de marketing, es: "No se lance a un programa de sustitución o reparación.Evalúe cuidadosamente el coste y la respuesta del cliente.Una décima parte de sus productos pueden ser defectuosos, pero nueve décimas partes de sus clientes podrían desear nuevos modelos a su costa."

Una empresa que había tardado mucho en cambiar sus modelos era Maytag.Consumers Union informó hace unos meses de que la forma básica de la lavadora Maytag no había cambiado en muchos años.Tal vez no fuera una

coincidencia que las pruebas de Consumers Union mostraran con regularidad que la lavadora Maytag era de una calidad general constantemente alta.Y cuando le pedí a mi técnico local -que ha estado al lado de nuestra lavadora de cuatro años tres veces este año- que nombrara una lavadora realmente bien construida, Maytag fue la que se le ocurrió con más énfasis.

EL FRIGORÍFICO FAMILIAR.También en este caso, los artificios han fascinado a muchos fabricantes más que la durabilidad.La conferencia técnica sobre electrodomésticos de 1958 del Instituto Americano de Ingenieros Eléctricos se quejó de la "avalancha de aparatos y accesorios endebles [la mayoría de plástico] que asolan al usuario".Un ejemplo citado fue el de los tiradores de plástico de los cajones de la nevera.Los plásticos han atraído a los fabricantes no sólo porque suelen ser más baratos que el metal, sino también porque sus colores incorporados ayudan a promover la venta por estilo e impulso.

Hay que tener en cuenta, por supuesto, que los plásticos pueden variar considerablemente en cuanto a robustez.Pueden ser pesados o finos.Los diales y mandos de plástico pueden tener un manguito metálico para sujetar el tornillo, o pueden ser sólo de plástico.Estos últimos son los más propensos a desprenderse en la mano.También los plásticos pueden ser resistentes o frágiles.*Fabricante de electrodomésticos*[4]ponderaba la "rareza" de quelos fabricantes no utilizaran con frecuencia los plásticos más duraderos disponibles.Hablaba de "piezas y accesorios de frigoríficos que tenían buen aspecto en la sala de exposición, pero que se decoloraban o agrietaban con el uso doméstico normal...[Sin embargo, había plásticos disponibles que habrían reducido los costes -quizá no tan

drásticamente- y funcionado adecuadamente en la aplicación".La empresa optó por achacar esta "rareza" a la precipitada y obstinada carrera de la industria por reducir costes.

EL TELEVISOR.Hace unos años, un experto en misiles guiados llamado Fred Stevens, que trabajaba para Northrup Aircraft, Inc. dijo que no había ninguna razón tecnológica por la que no se pudieran construir televisores que funcionaran durante ocho años sin una sola llamada de reparación.Esto podría hacerse, dijo, si los fabricantes de televisores utilizaran técnicas empleadas en la construcción de misiles.

Tal afirmación simplemente revela que el Sr.Stevens, con la cabeza enterrada en trabajos de defensa, está muy atrasado.Comoseñaló*Consumer Reports*, "no ha oído hablar del énfasis que ponen los fabricantes de bienes de consumo en la obsolescencia incorporada."

En Consumers Union, la mayoría de las muestras de prueba de televisores portátiles comprados en 1958 desarrollaron fallos a las pocas semanas de ser adquiridos, mientras se sometían a prueba, y tuvieron que ser reparados.Consumers Union informó de que también había encontrado un número creciente de fallos en los modelos de sobremesa de veintiuna pulgadas.

Karl H.Nagel, jefe de la división de pruebas de televisión de Consumers Union, me dijo que, a pesar de todas las afirmaciones milagrosas que se hacían en la publicidad televisiva, un televisor fabricado en 1952 ofrecía una "imagen más bonita" que los fabricados en 1959.Me dijo: "No ha habido grandes avances en la calidad de la imagen recibida desde principios de los años 50".En su opinión, los

televisores fabricados en 1947 estaban mejor construidos que los que se pusieron a la venta una década después.En 1947, los televisores eran capaces de reproducir todos los componentes de la imagen contenidos en la "señal" enviada por una emisora.En 1956, ni uno solo de los aparatos probados era capaz de reproducir la imagen transmitida.

El Sr.Nagel señala que se ha escatimado especialmente en tubos, tanto en número como en calidad.En 1947,un televisor fabricadoen tenía más de treinta tubos.A finales de los años cincuenta, algunos aparatos sólo tenían la mitad porque los fabricantes habían diseñado tubos multifunción.Cuando un tubo multifunción se estropea en una de sus partes, hay que tirarlo todo".Además, dijo, "los tubos simplemente no duran tanto".La mayoría de los tubos actuales no tienen la vida útil que tenían los anteriores, por lo que no pueden soportar el uso continuo que sí podían soportar los tubos de antes.Se construyen "demasiado cerca de los límites operativos".

Otros testigos competentes también han señalado el deterioro de la calidad de los televisores modernos.Los probadores de Consumers' Research, por ejemplo, descubrieron que los receptores de televisión de 1957 no eran, en general, tan buenos como los modelos de 1956 en cuanto a calidad y rendimiento.En 1957, un portavoz de la National Appliance and Radio-TV Dealers Association se lamentaba de que la calidad de los televisores era tan baja que los distribuidores no podían obtener un "beneficio decente" si intentaban satisfacer todas las quejas.Dijo: "No basta con que el 80% de los televisores vendidos funcionen normalmente.Todos sabemos que una manzana podrida puede estropear todo el barril".

Don Baines, columnista de *Home Furnishings Daily,*observó con inquietud a finales de los años cincuenta que muchos fabricantes de electrodomésticos se apresuraban a entrar en el campo del mantenimiento de sus equipos.Se preguntaba: "¿Por qué tanta prisa?¿Es porque el electrodoméstico no funcionará correctamente muchos días después de su instalación en el hogar?"Añadió que una persona desconfiada podría empezar a preguntarse "hasta qué punto son buenos los electrodomésticos".Y concluyó: "Empiezo a sospechar que los fabricantes saben algo que los consumidores desconocen y, francamente, estoy preocupado.¿Se me volverá a estropear el maldito televisor?".

Cabe señalar que algunas empresas muestran una mayor dedicación al ideal de calidad que otras.Zenith es una empresa que ha ido despacio a la hora de adoptar innovaciones y atajos para reducir costes.Y ha luchado por construir y mantener una imagen de "calidad".En 1959, Consumers Union hizo una lista de diecisiete televisores de la categoría de veintiuna pulgadas y sólo encontró uno que mereciera la calificación.Era un Zenith.

PEQUEÑOS ELECTRODOMÉSTICOS Y OTROS ARTÍCULOS PARA EL HOGAR.A finales de los años cincuenta, los informes comerciales comentaban un aumento de las averías prematuras de algunos tipos de electrodomésticos.En muchas marcas, las devoluciones llegaban a la mitad de los artículos vendidos.Y, por supuesto, muchas personas que habían comprado "limones" o que los habían ganado como premio de intercambio no se molestaron en devolverlos o no pudieron hacerlo.*Retailing Daily*informó de que los devueltos por clientes indignados

que exigían su sustitución solían ser reemplazados.Los defectuosos se reparaban y luego "se revendían durante las liquidaciones de las tiendas o en ventas especiales de 'modelos de demostración y de piso'"."Los electrodomésticos más problemáticos eran las tostadoras, las planchas y las percoladoras.Los tres utilizan termostatos, que a menudo fallan.

En 1957, la misma revista (que había cambiado su nombre por el de *Home Furnishings Daily*informaba de que los fabricantes estaban "aguando" sus productos de docenas de formas diferentes para abaratarlos.Mencionaba la reducción del grosor del chapado, la sustitución por materiales más baratos y la reducción del tamaño de los productos.Concluía que, en algunos casos, la "gama alta" -o los modelos más caros ofrecidos por un fabricante- no eran "de mejor calidad que la gama baja de hace unos años".Consumers Union expresó su disgusto por la calidad de las tostadoras que se ofrecían al público.En 1956 señaló que, a pesar de que las tostadoras automáticas habían estado en el mercado durante varias décadas, sólo tres de una muestra de veintidós probadas eran de alta calidad.Muchas de las muestras de prueba eran defectuosas, y algunas francamente peligrosas.Más o menos al mismo tiempo,*Retailing Daily* señalaba que "los interruptores de los asadores se están estropeando últimamente".

En 1960, *Home Furnishings Daily*informaba de que las averías de los electrodomésticos estaban batiendo un récord histórico.Sin embargo, resultaba significativo que se redujeran las averías cubiertas por las garantías.Los fabricantes se habían esforzado mucho por liberarse de la

responsabilidad de las averías, que consideraban "muy caras".Evidentemente, lo hicieron (1) asegurándose de que los productos durarían más que las garantías y (2) recortandolas garantías.Muchos distribuidores de la zona de San Francisco se lamentaban de que a menudo no podían devolver la mercancía a los fabricantes cuando el artículo resultaba defectuoso tras unas semanas de uso.

Si la reducción de costes está detrás de gran parte del deterioro de la calidad de los electrodomésticos, ¿cuánto más costaría fabricar electrodomésticos más resistentes? Hay testimonios de que no costaría mucho.En 1958, el director de ingeniería de productos de Whirlpool Corporation dijo a los ingenieros de electrodomésticos reunidos en Chicago: "Si examináramos detenidamente nuestros productos, sería evidente que se pueden hacer mejoras con poco o ningún gasto".Un funcionario de los Laboratorios de Pruebas Eléctricas de Nueva York opinó que podrían introducirse muchas mejoras en los electrodomésticos sin coste excesivo que no se hacen.Expresó su convicción de que la industria considera que los productos deben fabricarse sólo con la "utilidad necesaria" para seguir el ritmo de los competidores.

Las lavadoras de las lavanderías suelen ser más robustas que las que se venden al usuario doméstico y duran muchas horas más sin averiarse.Su coste de fabricación es comparable al de las máquinas domésticas, porque vienen sin los efectos de gramola y los trucos que se consideran deseables para el mercado doméstico.

Hasta aquí la calidad de los electrodomésticos.Examinemos ahora la obsolescencia de la calidad observable en varias categorías de mobiliario

doméstico.La filosofía que guía a muchos fabricantes me fue descrita por Louis Cheskin, del Instituto de Investigación del Color.Estaba convencido de que el público era el principal responsable de fomentar esta filosofía.Lo explicaba así:

"¿Por qué hacer las asas de las tazas para que no se rompan?¿Quién quiere pagar un 10% más por la vajilla para que dure toda la vida?La mayoría de las amas de casa quieren una excusa para comprar una vajilla nueva cada año.¿Quién quiere que los muebles duren para siempre?Las grandes clases medias estadounidenses no.Quieren muebles que estén de moda, no anticuados....Los muebles, la ropa y la vajilla pueden durar más tiempo por muy poco dinero.Pero ni elfabricante de ni el consumidor están interesados en ello".

Los fabricantes de muebles para el hogar podrían sentirse alentados por una justificación como laque ofrecíael Sr.Cheskin, pero pensaban que los consumidores estadounidenses aún tenían mucho camino por recorrer para desprenderse de ideas anticuadas sobre la durabilidad.Muchos pensaban que, por desgracia para ellos, la mayoría de los norteamericanos seguían pensando que las casas eran símbolos de permanencia.Así, los clientes potenciales parecían sentirse vagamente culpables si no se les aseguraba que la alfombra o la silla que compraban durarían toda la vida.Una revista especializada señaló esta falta de sensatez al contrastar la actitud del comprador típico de colchones con la del comprador típico de automóviles.El comprador de un automóvil, decía, paga alegremente 4.500 dólares por un coche del que espera obtener sólo dos o tres años de uso, y sin embargo el mismo

hombre "prácticamente exige una garantía bañada en oro de que el nuevo colchón de lujo [que cuesta sólo doscientos dólares] será bueno hasta el día de su muerte".

Este tipo de actitudes de los consumidores, decía, "han estado afectando a toda la industria del mueble de hogar".He aquí, pues, algunos comentarios y hechos relativos a los niveles de calidad que se han generalizado en los últimos años para determinados muebles del hogar.

REVESTIMIENTOS DE SUELOS.Durante una mesa redonda celebrada en Atlanta entre amas de casa y comerciantes de alfombras, un ama de casa hizo una pregunta que la prensa especializada calificó de "pregunta bomba".Comenzó señalando que dieciséis años antes había comprado una alfombra por ochenta y cinco dólares, le había dado un duro uso diario y "no había perdido nada de su color".Además, no presentaba manchas ni hilachas desgastadas.Su pregunta "bomba" fue la siguiente: "¿Alguno de los fabricantes de alfombras fabrica alfombras de esta calidad?"No obtuvo respuesta.

Latendencia en la calidad de las alfombras fue resumida por Mildred E.Brady, directora editorial de Consumers Union, con estas palabras: "No cabe duda de que, hasta hace poco, las alfombras muy buenas duraban de generación en generación.Hoy, diez años es la vida comercialmente prometida para una buena alfombra de lana".

Muchas de las alfombras que se vendían distaban mucho de ser "buenas", incluso para los bajos estándares imperantes.A finales de los años cincuenta,las fábricas de alfombras recibierontantas quejas de los clientes por el mal estado de las alfombras ( ) que endurecieron sus

procedimientos de reclamación para protegerse.Muy discretamente, los fabricantes de alfombras empezaron a poner un tope de dos años al periodo en que atenderían las quejas.*Retailing Daily*informaba de que los vendedores de alfombras al por menor se sentían incómodos con este límite de dos años impuesto por los fabricantes, a pesar de que era generoso para los estándares de electrodomésticos o automoción.Consideraban que los fabricantes "tendrían que empezar a educar a los consumidores en la idea de que las moquetas de hoy no durarán tanto como los revestimientos de suelo que tenían sus padres".La revista continuaba:

"Como dice un comerciante de muebles El consumidor de hoy espera que la moqueta dure tanto o más que la de su madre porque paga tres veces más por ella.Sabe que la moqueta de su madre duraba entre diez y quince años.Se dijo que no era una expectativa irrazonable, pero que había que educar al consumidor para que no lo fuera.El público comprador no acepta fácilmente la idea de obsolescencia en alfombras y moquetas".

La misma revista citaba al propietario de una tienda de decoración de interiores de Birmingham (Alabama), que manifestaba un considerable desagrado por los productos que durarían veinte años en vista de todo el crédito fácil disponible.Se refería a los revestimientos de suelos: "¿Por qué debería durar para siempre, o incluso diez años?".Instó a los fabricantes a olvidarse de la duración de los productos y a concentrarse en la producción de artículos de moda de buena calidad.Su principal interés, presumiblemente, estaba en la palabra "moda".

Parte del problema de las alfombras modernas era que los fabricantes habían rebajado la calidad y luchaban contra las normas de calidad.Otro problema fue la introducción de las alfombras de pelo insertado, que podían fabricarse mucho más rápido y barato que las alfombras tejidas.Los fabricantes de alfombras tejidas redujeron la calidad de sus alfombras para competir más eficazmente con las alfombras de pelo insertado.Otra razón del deterioro era que gran parte de las alfombras eran compradas por grandes promotores inmobiliarios que tendían a instalar el revestimiento de suelo más barato que podían para aumentar sus márgenes de beneficio.Y. Otro problema era que la lana de oveja salvaje -que hacía que las alfombras de la abuela fueran tan duraderas- era cada vez más difícil de conseguir.

Mientras tanto, los mensajes de venta, que hacían hincapié en el contenido de nailon de las nuevas ofertas, atraían a los clientes con promesas de alfombras milagrosamente duraderas.Tales promesas eran en gran parte ilusorias.Esto quedó demostrado cuando la empresa du Pont redujo el precio del nailon a los fabricantes de alfombras.Se realizó una encuesta en el sector para averiguar si esta reducción de los costes del nailon se reflejaría en una bajada de los precios de las alfombras o en una mejora de su calidad.La opinión mayoritaria fue que no habría ningún cambio.*El Retailing Daily*explicaba por qué con estas palabras: "Se ha señalado con frecuencia que las mezclas de nailon son tan engañosas en el sector minorista que muchos clientes que las compran piensan que están comprando alfombras totalmente de nailon.En estas circunstancias, obviamente no hay ninguna ventaja

comercial en aumentar la mezcla.....Para obtener una mejora significativa del rendimiento más allá de la mezcla estándar del 10%, hay que llegar al cincuenta por ciento o más".Y Consumer Reports comentó la "mezcla estándar del 10%" diciendo: "La industria de las alfombras es franca al decir que el porcentaje de nailon es demasiado pequeño para suponer ninguna mejora en la calidad de la alfombra.Está ahí como gancho de venta y, por supuesto, como excusa para un precio más alto".

El deterioro generalizado de la calidad de las alfombras no podía atribuirse a un aumento de la desesperación por obtener unos pocos céntimos de beneficio.En 19S9, cuando las quejas sobre el deterioro de la calidad de las alfombras eran cada vez mayores,.S.News & World Reportpublicó una tabla que mostraba cómo les había ido a sesenta y nueve grupos de acciones en Wall Street durante la subida general de los precios de las acciones del año anterior.Los precios de las acciones no reflejan necesariamente los beneficios, pero es digno de mención que las acciones de los fabricantes de alfombras encabezaron el grupo con una subida del 154%.En segundo lugar entre los sesenta y nueve que obtuvieron beneficios, por cierto, estaba "Fabricación de radios y televisores".Su revalorización fue del 116%.

MUEBLES DE INTERIOR.Durante la mayor parte de la década de los cincuenta,denunció que la calidad de los muebles fabricados en Estados Unidos estaba degenerando.Las ventas de muebles tapizados aumentaron considerablemente.A mediados de los cincuenta, se desató una disputa comercial porque los fabricantes de muebles se negaban a ofrecer siquiera un año de garantía sobre la calidad de uso o la permanencia del color de los tejidos de

tapicería.El director de una empresa de tapicería dijo que los principales problemas eran el encogimiento, el estiramiento y la decoloración de las telas.En 1958, un comerciante de Chicago denunció que los defectos aumentaban a tal ritmo que la mayor parte del stock que llegaba necesitaba alguna reparación.El ataque más contundente a la industria del mueble se produjo en una carta enviada a *Retailing Daily*[5] firmada por "Un ajustador de reclamaciones cansado" que decía que "por razones obvias" no se atrevía a firmar con su nombre por miedo a que su tienda fuera chantajeada por los fabricantes de muebles.Empezaba así:

"Si hay alguna industria en el mundo que tenga motivos para esconder la cabeza por vergüenza, ésa es la de los fabricantes de muebles, que se han salido literalmente con la suya ...al ocultar los defectos de sus productos...."Acusó a los fabricantes de indiferencia ante las inspecciones."Puedo mostrarle media docena de fabricantes de piezas tapizadas que ni siquiera se molestan en rechazar un sofá si el material está cortado demasiado corto y se desprende tras unas semanas de uso".Hace poco, cuando visitó a uno de los principales fabricantes de muebles de salón de calidad media del Medio Oeste, se quedó "horrorizado" al comprobar la cantidad de armazones de madera nudosa que se utilizaban."No es de extrañar la epidemia de sofás con el respaldo roto que hay que devolver", dijo."¿Es que los fabricantes ya no tienen conciencia?".

Incluso la National Retail Dry Goods Association criticó a los fabricantes en 1957 por su "fabricación defectuosa".El director de una empresa fabricante admitió que la acusación de la asociación de procedimientos chapuceros estaba bien fundada.Y un directivo de la Asociación

Nacional de Fabricantes de Muebles advirtió en una convención comercial que si los fabricantes de muebles no "prestaban atención al problema de la calidad, el público se convencería de que los muebles tapizados modernos eran inferiores a los de hace veinticinco años".Al parecer, no sólo el público podría convencerse.Un socio de laempresaCrown Upholsteringse lamentaba: "Llevo casi treinta años en el negocio de la fabricación de muebles y puedo decir sinceramente que la situación de los tejidos nunca ha sido peor".Todo esto no quiere decir que los muebles duraderos hayan desaparecido del paisaje estadounidense.Cuando la Academia de las Fuerzas Aéreas de Estados Unidos estaba amueblando sus edificios, especificó que el equipamiento debía estar diseñado para durar cincuenta años con un mantenimiento mínimo.El diseñador, Walter Dorwin Teague, diseñó y seleccionó el mobiliario en consecuencia.Aconsejó: "Eso significa que no sólo tratamos de dar durabilidad al mobiliario y al equipamiento, sino también durabilidad al estilo".

MUEBLES DE EXTERIOR.A finales de los años cincuenta, la calidad de los muebles de verano de aluminio experimentó una fuerte tendencia a la baja, lo que provocó numerosas protestas y defensas en la prensa especializada.El propietario de una tienda se quejaba: "Las normas se han ido al garete".Las quejas específicas de los distribuidores se centraban en la tendencia a utilizar cada vez más material insustancial en las sillas.Los comerciantes alegaban que:

Los fabricantes utilizaban cada vez más un calibre de aluminio de sólo la mitad de grosor que el material de 0,065 que habían empleado unos años antes.

La anchura del propio tubo se estrechaba hasta un cuarto de pulgada.

Las cintas eran más finas y contenían menos hebras.Algunas tenían tan solo nueve hebras y, según un comerciante, cedían rápidamente cuando se sentaban en ellas personas que pesaban más de 140 libras.

Los tornillos de acero inoxidable fueron dejando paso a los remaches de aluminio.

TEJIDOS PARA CORTINAS.En el verano de 1959,*Home Furnishings Daily*informaba: "Las afirmaciones de que la calidad de las telas para cortinas que se comercializan hoy en día es la más baja de todos los tiempos subyacen a un descontento creciente entre los distribuidores locales y los intermediarios de pedidos por encargo.Las fuentes están profundamente preocupadas por lo que, según los informes, es una cantidad asombrosa de telas de mala calidad procedentes de transformadores y fábricas".Las quejas parecen centrarse sobre todo en los estampados mal impresos, los tejidos mal tejidos y los problemas con los sintéticos, que algunos llaman tejidos "de probeta".Mientras tanto,Better Business Bureaus recibía un aluvión de quejas sobre nuevas combinaciones de tejidos que, según se decía, se disolvían en sus partes separadas en la primera limpieza en seco.

Muchos fabricantes de artículos duros y blandos del hogar estadounidense seguían esforzándose por aumentar la durabilidad de sus productos.Pero, en general, parece que la durabilidad se está reduciendo a sabiendas.El ideal de un producto "para toda la vida", que antaño era el brillante objetivo de los fabricantes de una amplia gama de productos para el hogar, se ha reducido para la mayoría a

un recuerdo.Cuando pedimos a la Sra.Brady, de Consumers Union, una lista de los productos que todavía se diseñan para durar toda la vida, respondió: "Sólo se me ocurre uno: el piano".

Por último, señalemos los esfuerzos que se están haciendo para crear el otro tipo controvertido de obsolescencia -la obsolescencia de la deseabilidad- en el hogar.En este caso, los creadores de la obsolescencia han llegado a algunos de los resultados más interesantes y no racionales de todos.

11.LÍNEAS DE MODA PARA LA COCINA

"Si consiguiéramos que la gente comerciara con electrodomésticos como lo hace con automóviles, lo tendríamos hecho".

-Un distribuidor de electrodomésticos en una conferencia en Raleigh, Carolina del Norte, que escuchó un clamor por más cambios de estilo.

EL ÉXITO DE LOS FABRICANTES DE AUTOMÓVILES A LA hora de poner más coches en la carretera utilizando la estrategia del estilismo atrajo el envidioso interés de quienes trataban de vender todo tipo de artículos para el hogar.A mediados de los años cincuenta, Harley Earl, pionero de la fancificación del automóvil, se convirtió en un estadista del marketing e invitó a otras industrias a compartir la maravillosa fórmula de la prosperidad eterna de los fabricantes de automóviles."La aparición de la 'obsolescencia dinámica' en otras industrias", afirmó, "representa uno de los mayores retos para los diseñadores industriales".

Su reto fue rápidamente aceptado. *Business Week*informaba de que "otras industrias, especialmente la de electrodomésticos, se están poniendo al día en el concepto de estilismo de Detroit.Representantes de General Electric Company han pasado mucho tiempo en Ford este verano y otoño investigando la técnica Ford de organizar y dirigir un departamento de estilismo y comercializar los productos del estilista".[1]

Otra cosa que generaba envidia en la industria de los electrodomésticos era la forma en que los fabricantes de automóviles rivales se las ingeniaban -a pesar de todo lo que se hablaba de secretismo- para hacer hincapié cada

año en las mismas novedades, ya fueran aletas traseras u ocho faros.¿Era el resultado de la clarividencia, del espionaje masivo entre las fábricas o de un intercambio discreto de opinionesen las reuniones de toda la industria? No cabe duda de que hubo algún tipo de intercambio.*Home Furnishings Daily*informaba de un deseo generalizado en el sector de la decoración de una mayor coordinación a la hora de presentar innovaciones al público."Hay quien cree que las mejoras de los productos del sector se han disipado porque están demasiado extendidas", decía.Ninguna empresa dispone de todas las novedades, y la publicidad de los competidores empuja al público en muchas direcciones diferentes.Y añadía: "Comparan en este caso el negocio de los electrodomésticos.....con el de los automóviles, en el que las grandes mejoras suelen ser generales en cualquier año y no se limitan a una sola empresa".

Así fue como lo que los diseñadores industriales llamaban la "influencia de Detroit" empezó a extenderse a muchas líneas de marketing.El director de un instituto de fabricantes de electrodomésticos amonestó a sus miembros: "Tenemos que desarrollar clientes insatisfechos".

Empezaron a filtrarse noticias de que los fabricantes de electrodomésticos estaban intentando sistematizar la creación de la obsolescencia de lo deseable.La revista de negocios*Forbes*comentó en 1956: Los fabricantes de electrodomésticos explotarán la rivalidad de "mantenerse al día" en una próxima campaña para convencer a los estadounidenses de que deben sustituir los frigoríficos, cocinas y lavadoras cada año aproximadamente ....Frigidaire, a la cabeza, ya ha lanzado su campaña de ventas con un eslogan: Planned Product Obsolescence".

Frigidaire, cabe señalar, es una división de General Motors.

Los periódicos empezaron a publicar noticias de que pronto las amas de casa de Estados Unidos renovarían sus cocinas cada dos o tres años con electrodomésticos relucientes.Cuando la columnista financiera Sylvia Porter se enteró de que Frigidaire estaba embarcada en una campaña de creación de obsolescencia, llamó al jefe de Frigidaire para preguntarle sobre los rumores de que Frigidaire tendría una fórmula de intercambio totalmente nueva.El jefe de Frigidaire confirmó el rumor y, según ella, explicó: "Nos hemos comprometido con un programa de Obsolescencia Planificada de Productos".La revolución de los recambios había comenzado.

Unos meses más tarde, durante la recesión de 1958, *Home Furnishings Daily*publicó este titular:"La obsolescencia planificadacrea una fuerte división en la industria de los electrodomésticos".

En su opinión, ningún otro ámbito del negocio de los grandes electrodomésticos suscitaba tantos desacuerdos como el del programa de obsolescencia programada "en el que ha estado trabajando la industria".La principal queja que provocaba la "ruptura" era la sensación generalizada de que la industria aún no estaba haciendo lo suficiente para crear obsolescencia.Al año siguiente, la misma revista publicaba este titular:[2] "La obsolescencia será la clave del impulso de Westinghouse".

Explicaba que se instaba a los distribuidores a señalar a los clientes potenciales "lo obsoletos que son los electrodomésticos de 1949".En 1960,*Consumer Reports*citaba a un responsable de Westinghouse sobre la necesidad de un

"nuevo look" cada año para favorecer las ventas.Un rediseño completo cada año, decía, sería demasiado costoso."Pero los cambios sólo en los adornos decorativos satisfarán al distribuidor, complacerán al cliente y efectivamente 'dejarán obsoleto' el modelo del año anterior".

También los constructores y amuebladores de viviendas estaban ansiosos por mordisquear la tentadora manzana de la creación de obsolescencia.Cuando hablé ante una reunión de una asociación nacional del sector de la construcción, un constructor de viviendas del centro de Texas que me precedió sacudió el puño ante los varios cientos de constructores presentes en la sala y les dijo que salieran a crear más obsolescencia.Uno de los mayores constructores masivos del país, John Long, de la zona de Phoenix, empezó a ofrecer nuevos modelos cada seis meses.Y los constructores de todo el país iniciaron planes de intercambio para animar a los propietarios de casas "usadas" a cambiarse a sus nuevas viviendas.*Business Week*informó: "Por fin, el sector de la construcción sigue el ejemplo de la industria automovilística ….Al igual que los fabricantes de automóviles, los constructores de viviendas intentan fomentar la "obsolescencia programada" haciendo más hincapié en el estilo, etc.".A las personas que no pueden permitirse una casa nueva se les insta al menos a que se acicalen comprando nuevos accesorios para sus "casas usadas."

Los constructores de viviendas empiezan a hablar con entusiasmo de la Casa del Mañana, que vendrá por secciones, y toda o parte de la casa podrá cambiarse por un nuevo modelo.La cocina del mañana se comprará como una

unidad, con cambios anuales de modelo para los descontentos. Se dice que las empresas de electrodomésticos están pensando en construir paredes prefabricadas enteras e incluso habitaciones con sus electrodomésticos incorporados.La pared entera podría cambiarse por otra.*Business Week*informaba de que se animaría a los propietarios a cambiar una habitación como ahora cambian su coche por un modelo nuevo.Y añadía que habría "publicidad de marcas nacionales para asegurarse de que lo hacen".

En cuanto al mobiliario doméstico, aparte de los electrodomésticos, he aquí algunos de los muebles específicos para el hogar en los que se preveía la creación de obsolescencia:

PORCELANA Y CRISTAL. *Retailing Daily*informó: "Sigan el ejemplo de los fabricantes de automóviles: den importancia a lo nuevo; hagan que el público sea consciente de su cristalería y vajilla viejas.Háganles saber que están estilísticamente obsoletos".[3]

MUEBLES. *Home Furnishings Daily*citando el consejo de Louis Cheskin, del Instituto de Investigación del Color:"El siguiente paso de los fabricantes es promover la obsolescencia psicológica ...promover un diseño específico -posiblemente limitado a uno o dos muebles cada año ...[. debería promocionarse junto con una imagen de marca como símbolo de actualidad para ese año concreto.Cada cinco años debería promocionarse una agrupación completamente nueva ....En otras palabras, un cambio menor cada año, uno mayor cada cinco años".[4]

CAMAS.United States Steel, uno de los principales fabricantes de somieres, preparó en 1960 una campaña masiva para cambiar las ideas de los estadounidenses

sobre el tamaño adecuado de una cama.Esperaba conseguir que los norteamericanos abandonaran la cama de matrimonio de cincuenta y cuatro pulgadas por camas de gran tamaño y camas gemelas.United States Steel estaba dispuesta a gastar un millón de dólares para que los consumidores y los minoristas desearan camas más grandes.Su campaña se llamaba "Espacio para dormir".Para ello contaba con la colaboración de los fabricantes de ropa de cama, que también se beneficiarían de cualquier modificación de la cama estándar, ya que aumentaría la demanda de colchones, armazones, sábanas y demás accesorios de mayor tamaño.

MÁQUINAS DE COSER.Una carta escrita por el asesor de relaciones públicas de una importante empresa de máquinas de coser revelalos planes del presidente de para el lanzamiento de nuevos modelos.Decía así: "La introducción regular de una nueva línea debería conducir, en su opinión, a la psicología de la obsolescencia tan importante para los automóviles, frigoríficos, etc.".

REVESTIMIENTOS DE SUELOS.El subdirector general de ventas de Armstrong Cork Company declaró: "[su] empresa ha desarrollado un programa de obsolescencia planificada diseñado para introducir un cambio en la aceptación del producto cada cinco años".

BÁSCULAS DE BAÑO.Uno de los principales fabricantes de básculas se ha embarcado en un plan para crear nuevos diseños que dejen obsoletas las básculas que ya hay en el 60% de los hogares estadounidenses.

Las técnicas estilísticas específicas que se perfeccionaron para superar a los productos domésticos que ya poseían los estadounidenses eran interesantes por su ingenio y

guardaban más de un parecido con las técnicas empleadas por los diseñadores de automóviles.

Para empezar, intentaron modificar el perfil o la silueta de muchos de sus productos, al igual que los diseñadores de automóviles habían aplastado su producto durante los años cincuenta.Los diseñadores de automóviles habían dado con la forma aerodinámica de lágrima como símbolo de modernidad.Esta forma, que procedía de los descubrimientos de los diseñadores aeronáuticos, tenía menos relevancia funcional, aunque plausible, en el diseño de automóviles.Pero la relevancia de la forma de lágrima se volvió completamente confusa cuando se aplicó a cosas como frigoríficos, cocinas, mangos de picadoras de carne, planchas eléctricas, exprimidores de naranjas y radios.La resistencia al viento parece una extraña preocupación para los diseñadores de estos productos.

A finales de los años cincuenta, la forma de lágrima se había agotado.Muy poco después de que los fabricantes de frigoríficos empezaran a hablar de la imperiosa necesidad de planificar la obsolescencia para hacer frente al aumento de las existencias, los frigoríficos adoptaron bruscamente una nueva forma.De repente, ya no parecían diseñados para volar, con esquinas redondeadas y contornos ovalados.Los nuevos frigoríficos volvían a ser cajas, con esquinas marcadamente cuadradas.Con una unanimidad impresionante, los principales fabricantes de frigoríficos descubrieron el aspecto cuadrado.Tengo ante mí fotografías de siete grandes marcas en 1959. Las siete tienen las líneas severamente rectas de una caja rectangular con esquinas afiladas y cuadradas.En la primavera de 1960, una revista especializada informaba de que los fabricantes de

electrodomésticos estaban empezando a impulsar los frigoríficos de dos puertas en "sus esfuerzos por acabar con el creciente atasco de existencias de frigoríficos".

Los fabricantes de televisores intentaron modificar el perfil de su producto con un enfoque diferente.En 1957, cuando las ventas empezaron a flojear, se pidió un cambio drástico que superara a los televisores existentes o persuadiera a la gente de comprar un segundo aparato.La industria respondió presentando el nuevo Slim Look.De repente, los televisores se volvieron -o parecieron volverse- más pequeños.Para conseguir este perfil delgado, los fabricantes utilizaron un tubo de imagen de 110 grados en lugar del tubo normal de 90 grados.Las empresas compitieron para ver cuál sacaba el aparato más delgado.

En 1958, Sylvania promocionaba en grandes anuncios su "Sylouette", del que afirmaba que tenía un "gabinete de sólo diez pulgadas de profundidad".Técnicamente era correcto.Pero la máscara del tubo sobresalía tres pulgadas por delante del gabinete, y el protector del tubo sobresalía tres pulgadas por detrás del gabinete, para dar al conjunto un grosor total de dieciséis pulgadas.

La excusa funcional para esta carrera hacia un nuevo perfil delgado era que permitiría que el aparato cupiera en una librería.Sin embargo, esto no parecía ser una necesidad imperiosa, ya que la mayoría de los propietarios de televisores no tenían estanterías.Karl Nagel, jefe de pruebas de televisores de Consumers Union, dijo que el Slim Look era "sólo para crear obsolescencia".Cuando pregunté a un ejecutivo de ingeniería de uno de los mayores fabricantes de televisores sobre la tendencia a los

televisores delgados, se encogió de hombros y dijo: "Sólo es estilo".

El Sr.Nagel señaló que el aparato delgado con su tubo achaparrado de 110 grados no producía una imagen tan buena como muchos tubos de 90 grados, ya que ciertos tipos de tubos de 110 grados desarrollaban una distorsión óptica considerable.Además, todos los componentes del chasis debían montarse de forma especial para los aparatos delgados, por lo que resultaba mucho más difícilacceder a ellos para el personal de mantenimiento.

Otra táctica adoptada para producir obsolescencia fue el uso de colores.El presidente del Comité de Normalización del Color del Instituto de Fabricantes de Electrodomésticos ayudó a abrir el camino en este sentido al señalar en 1956 que el color podría ser la "mayor técnica para crear obsolescencia en la industria de los electrodomésticos principales".[5]Sugirió que la industria del electrodoméstico apoyara un programa de cambios de color y que los miembros "dejaran de tener complejo de culpabilidad" ante la idea de encontrar un método ordenado y económico para satisfacer los deseos de los consumidores.Y añadió: "Es decir, si el color ayuda a vender productos, usemos el color y utilicémoslo como una herramienta de venta eficaz."

Durante unos años, las salas de exposición de electrodomésticos se convirtieron en un derroche de colores pastel.El frigorífico blanco que quedaba en una casa empezó a parecer una reliquia de una época pasada.La fascinación de los estilistas por los colores pastel se agotó antes de que terminaran los años cincuenta, y la tendencia del color volvió al blanco, con algunos aventurándose en la fancificación con efectos de tracería.El

cambio dejó en la cuneta a varios cientos de miles de propietarios que creían que el pastel era el futuro.

Los vendedores también hicieron un uso intensivo de artilugios y adornos para crear una nueva imagen.Las cocinas y las lavadoras estaban adornadas con paneles de control que sugerían que estaban preparadas para despegar hacia el espacio exterior.Conté treinta y cinco botones y diales en una cocina de gas Hotpoint.Otras tenían casi tantos.Consumers Union encontró casos, al desmontar las estufas, en los que algunos de los diales no tenían conexión debajo de la tapa.Eran maniquíes.

Los complejos paneles también servían para otra cosa.Halagaban el ego del ama de casa.Sólo ella, se daba a entender en las promociones, era capaz de dominar un instrumento científico tan magnífico.Esta motivación se menciona en Product Engineering, donde se habla del sentimiento de culpabilidad que tienen muchas amas de casa hoy en día porque se les están facilitando demasiado las tareas domésticas con todos los electrodomésticos automáticos fáciles de usar.El informe explicaba que este "sentimiento de culpabilidad se ha superado en el diseño de electrodomésticos automáticos poniendo gran énfasis en conjuntos de salpicadero de aspecto complejo para alojarlos controles.Con estas técnicas de diseño compensamos el 'sentimiento de culpa' latente del usuario dándole mandos y pulsadores que sólo él puede utilizar de forma creativa."

O tomemos otras dos innovaciones que fueron aclamadas como pasos adelante pero que podrían caracterizarse con la misma propiedad quizás como obsolescencia planificada subiendo y bajando escaleras.

En los primeros tiempos de la televisión, todos los aparatos llevaban transformadores.Alrededor de 1951, se presentaron aparatos sin transformadores, y se proclamó que este "avance" los hacía mejores, más modernos y más a la moda.En 1959, varias grandes empresas empezaron a presentar con orgullo nuevos aparatos que volvían a tener transformadores.Se decía que estos nuevos aparatos eran más seguros y funcionaban mejor que los antiguos aparatos sin transformadores.

El otro ejemplo es el estante giratorio de los frigoríficos.General Electric introdujo esta característica como una gran ayuda para el ama de casa.En diciembre de 1958, una revista especializada publicó esta queja de un distribuidor de electrodomésticos: "Estábamos consiguiendo una tremenda aceptación del público de los estantes giratorios GE cuando GE los abandonó.Nos estamos cansando de crear una demanda de nuevos aparatos sólo para que el fabricante los abandone por otro artilugio."

Los constructores de viviendas en serie también estaban experimentando con las posibilidades de crear obsolescencia de lo deseable mediante el desarrollo de tendencias de estilo.A finales de los años cincuenta, se introdujeron las ventanas de celosía y otras ventanas pequeñas en las casas producidas en serie en muchas partes del país.En el Oeste y partes del Medio Oeste se promocionaba la casa Cenicienta.Tenía ventanas enrejadas, tejado de pendiente pronunciada y aleros festoneados.James Mills, asesor de estrategias de marketing para constructores de todo el país, me dijo que los constructores no ignoran que las ventanas pequeñas y

los tejados inclinados, si se aceptan de forma generalizada, pueden crear obsolescencia en las casas existentes.La tendencia a las ventanas pequeñas podría, por ejemplo, dejar obsoletas todas las casas del país con un ventanal.

En cuanto al tejado inclinado, muchos constructores esperan que también sea una tendencia.Unnúmero de constructores de esperaba o preveía que el perfil exterior de las viviendas se alejaría del aspecto horizontal ejemplificado por la casa rancho de los años cincuenta para adoptar líneas más verticales, del mismo modo que el automóvil evolucionaba hacia la verticalidad.David Muss, que había construido viviendas por valor de casi un cuarto de billón de dólares, anunció con firmeza en 1960: "Vuelve la casa de dos plantas".

En el sector de los electrodomésticos, el creciente recurso a la obsolescencia programada de la conveniencia suscitaba un gran malestar.Algunos miembros del sector criticaron la "falsa obsolescencia" y los "falsos calentamientos de cara".Sin embargo, comoseñalabaE..Weiss, de*Advertising Age*, la resistencia a sacar un nuevo modelo cada año, tanto en el campo de los electrodomésticos como en el de los automóviles, no era más que "una pequeña tendencia".En su opinión, a pesar de toda la palabrería "al final, la necesidad competitiva manda".No obstante, confía en que se pueda avanzar en la lucha contra algunas de las "argucias", "palabrería" y "tonterías" de los años sesenta.

Ahora decimos adiós por el momento a la obsolescencia programada, tanto en lo que respecta a la conveniencia como a la calidad.El mejor resumen breve del coste de toda esta obsolescencia incorporada para el público lo ofrece

Dexter W.Masters, director de Consumers Union, quien afirma:

"Cuando el diseño está vinculado a las ventas más que a la función del producto, como ocurre cada vez más, y cuando la estrategia de marketing se basa en frecuentes cambios de estilo, hay ciertos resultados casi inevitables: una tendencia al uso de materiales de calidad inferior; recortes en el tiempo necesario para el desarrollo de productos sólidos; y un descuido de la calidad y la inspección adecuada.El efecto de esta obsolescencia incorporada es un aumento encubierto del precio para el consumidor en forma de una vida más corta del producto y, a menudo, facturas de reparación más elevadas."

Las facturas de las reparaciones a las que se enfrentaban los estadounidenses -en la medida en que reflejaban un esfuerzo por mantener el aumento de la producción nacional de bienes y servicios- merecen una breve inspección aparte.

12.EL PARAÍSO DEL REPARADOR

"Cuando una lavadora totalmente automática de 300 dólares con silbatos y campanas no funciona correctamente, no es tan eficaz como la práctica medieval de golpear la ropa contra las piedras".

-George Young, presidente del Better Business Bureau de Cincinnati.[1]

LOS ESTADOUNIDENSES QUE TODAVÍA SE OCUPABAN DE LLEVAR UN LIBRO DE SUS GASTOS se estaban dando cuenta de que una parte cada vez mayor de sus ingresos anuales se destinaba a reparar sus coches, electrodomésticos, muebles y otras posesiones.En cientos de ciudades americanas, la gente se había visto tan acosada por los problemas de tener que hacer frente a una variedad de reparadores que por una cuota anual -y el 10% de todas las facturas- canalizaban sus llamadas de ayuda a través de un intermediario o centro de intercambio de información.

A medida que la automatización suprimía cientos de miles de puestos de trabajo en las industrias de producción de bienes, los puestos vacantes eran ocupados en gran medida por nuevos empleos en las industrias de servicios.Una de las grandes y crecientes industrias de servicios era la reparación de productos.En 1960, el país tenía el doble de reparadores (unos dos millones) que antes de la Segunda Guerra Mundial.Y las empresas que fabricaban piezas de recambio disfrutaban con frecuencia de un mayor volumen de negocio que los fabricantes de los productos.El director de investigación de Sylvania predijo en 1960 que en tres años los estadounidenses gastarían dos veces y media más

al año en servicio técnico, piezas e instalación que en televisores nuevos.Un funcionario de Kelvinator calculó que los estadounidenses pagaban dieciséis mil millones de dólares al año por el servicio de todos los productos, y queen 1975pagarían casi eldoble .

En 1960, un portavoz de Kelvinator, al anunciar la determinación de su empresa de concentrarse en realizar mejoras básicas a medida que pudieran desarrollarse y evitar hacer una revisión anual, observó que tal curso permitiría a Kelvinator reducir a la mitad su tasa de llamadas al servicio técnico de las lavadoras automáticas durante su primer año de funcionamiento.

Los grandes fabricantes de automóviles, electrodomésticos y otros productos se lanzaron a participar en este sector en plena expansión creando organizaciones de servicio técnico y ampliando así su volumen total de negocio.Por ejemplo, la organización afiliada a uno de los principales fabricantes de televisores empezó a ocuparse de casi la mitad de las llamadas para reparar televisores en color averiados.El director de este grupo señaló en una convención de distribuidores celebrada en Chicago que cuanto más dinero se pueda convencer a la gente de que pague por un televisor nuevo, más dispuestos estarán a pagar por el mantenimiento sin regatear.Una de las razones por las que las tarifas de mantenimiento de un aparato en color pueden ser más elevadas que las de un aparato en blanco y negro, explicó, "es que el cliente ha pagado más por su aparato y, por lo tanto, está dispuesto a pagar más por su mantenimiento".Concluyó diciendo: "El futuro de la industria de mantenimiento es extremadamente brillante y rentable".

Hubo acusaciones de que algunos fabricantes estaban animando a sus concesionarios a vender ellos mismos los productos a precio de coste si era necesario, con el fin de obtener su beneficio real de su operación de servicio.Un vendedor de coches se quejó ante un subcomité del Senado de que un funcionario de la empresa que fabricaba los coches que él vendía le había criticado por no encontrar más cosas malas en los coches que le llevaban a su taller.No hacía lo suficiente para promover la venta de piezas.

Muchos reparadores, ya fueran afiliados a una empresa o independientes, estaban desarrollando un afán por reparar y sustituir piezas que se convirtió en un fenómeno de la época.Hace unos años, el presidente de una asociación nacional de servicios electrónicos observó (posiblemente en un tono jovial):"Lo que evidentemente nos gustaría ver es un televisor que funcione perfectamente durante los primeros treinta días pero que se averíe regularmente cada treinta díasa partir de entonces" (una vez finalizada la garantía).

Otro comentario amable sobre la actitud de muchos reparadores que merece la pena destacar es el del presidente de una asociación nacional de concesionarios.A finales de los años cincuenta dijo:[2]"Desgraciadamente hemos olvidado cómo cobrar por el servicio".A continuación contó cómo trabajaba un optometrista del que había oído hablar.Una vez que el optometrista había montado las gafas a un cliente, le decía que el precio era de diez dólares.Si el cliente no pestañeaba, le decía: "Por la montura y diez dólares por las lentes".Y añadía: "Deberíamos aprender de esto cómo informar a nuestros clientes de los precios de los servicios".(Ese mismo año,la revista *Time* publicó un informe

según el cual en Detroit veinte de los veintidós reparadores inspeccionados habían resultado cobrar de más por su trabajo).

Las lavadoras y lavavajillas automáticos requerían una media de dos llamadas al servicio técnico durante el primer año de funcionamiento.Los televisores requerían 1,4 llamadas el primer año, y las secadoras y frigoríficos eléctricos tenían bastantes probabilidades de requerir al menos una llamada el primer año.En algunos "artículos epidémicos" -modelos de marca que se lanzaron a la producción sin apenas probarlos- los índices de avería eran mucho más elevados.Detrás de gran parte del fracaso del producto estaba la falta de control de calidad, o una calidad deliberadamente controlada a un nivel de vida corta.Y detrás de gran parte del elevado coste de mantenimiento de los productos estaban los chapuceros.Sin embargo, en muchas comunidades -incluida la mía- los reparadores son en su mayoría competentes, concienzudos y dedicados.

Más allá de todos estos factores de degradación de la calidad y de bandidaje por parte de los reparadores, había varios factores objetivos sobre los aparatos modernos que contribuían a encarecer su mantenimiento y a aumentar el volumen de negocio de las agencias de servicio o de los fabricantes de piezas de recambio y, en algunos casos, de los fabricantes que esperaban vender nuevas unidades de recambio.Por ejemplo:

*Había más cosas que podían ir mal.*Esas características de lujo añadidas que tanto deleitaban a los redactores de textos publicitarios aumentaban la propensión de los productos a estropearse.

La fiebre por los extras en las lavadoras en forma decontroles deciclo, inyectores de aditivos, aumentó el número de cosas que pueden desarrollar dolencias.*El Wall Street Journal*señalaba: "Los distribuidores de piezas y accesorios están naturalmente encantados con los extras añadidos a los coches nuevos".Deberían estarlo.Tengo dos vecinos que compraron station wagons en 1956.Uno compró un modelo con dirección asistida, frenos asistidos, cambio automático y elevalunas eléctricos.El otro, un cascarrabias que no cree que cambiar de marcha y subir los elevalunas a mano sea demasiado trabajo, compró un coche sin ninguno de esos extras.Durante los años que ha tenido el coche, no ha tenido ningún problema.(El otro vecino, que compró el coche con todos los extras, se queja de haber comprado un "limón".Su coche, afirma, ha estado parado en el taller siete veces, normalmente por el mal funcionamiento del equipamiento opcional.

*Las piezas de recambio costaban más.*Un buen ejemplo de ello es el automóvil giseado.Un guardabarros arrugado que en años anteriores se podía enderezar por unos pocos dólares, ahora, con el "panelado integral" y el esculpido de alto estilo, probablemente costaría 100 dólares corregirlo.La sustitución del parabrisas envolvente podía costar entre tres y cinco veces más que la de los parabrisas no doblados que tenían los automóviles antes de los años cincuenta.

*Las piezas averiadas eran cada vez más inaccesibles.*En su preocupación por los artilugios y los atajos de producción -y quizá por la creación de obsolescencia-, los fabricantes no solían pensar en el problema de la reparación de sus productos (o los hacían deliberadamente difíciles de

reparar).*Sales Management*comentaba que "los productos no están diseñados para el servicio".Hablaba de una plancha de vapor que sólo podía repararse desmontándola y taladrando los tornillos.Algunas tostadoras estaban tan remachadas que el técnico tenía que emplear casi una hora en llegar a la pieza que funcionaba.Y muchos aparatos complejos tenían que desmontarse en gran parte para sustituir una luz de quince céntimos o un muelle de diez.Los analistas de productos de Consumers Union me dijeron que los aparatos de aire acondicionado de los automóviles a menudo abarrotaban tanto el compartimento del motor que se tardaba una o dos horas en desmontaruna bujía trasera.Los electrodomésticos empotrados -que se anunciaban como la ola del futuro- tenían que desengancharse de la pared para poder empezar a repararlos.Muchos de estos aparatos empotrados eran unidades estándar sin posavasos y sólo podían repararse por detrás.

La reparación había recorrido un largo camino desde los tiempos en que Henry Ford I construía sus coches de forma que cualquier propietario pudiera encargarse de todas las reparaciones con la ayuda de un sencillo juego de herramientas quele proporcionabael Sr.Ford.A finales de los años cincuenta, un concesionario Ford se quejó ante un subcomité del Senado de que a menudo tenía que comprar herramientas especiales por valor de hasta trescientos dólares cada vez que salía un nuevo modelo.Un reparador de televisores que llegó a mi casa con un vasto equipo le dijo a mi mujer que hoy en día ni siquiera podía llevar todo lo que necesitaba debido a todos los cambios en el diseño

de los componentes, que, en su opinión, a menudo eran inútiles.

*Las piezas necesarias eran a menudo difíciles de conseguir.*Una conocida me contó que tuvo que aguantar nueve años sin un mando de plástico de su cocina de gas porque no podía comprar otro.Finalmente, por vergüenza, se deshizo de la cocina a pesar de que seguía funcionando satisfactoriamente.El mando de plástico se había roto poco después de comprar la cocina.Un hombre de Long Island contaba enfadado que su bomba de 2.000 dólares quedó inservible en dos años porque una pieza de dos dólares que se había roto ya no se podía conseguir.

Algunas empresas han hecho todo lo posible por mantener existencias de piezas de recambio.Maytag presume de poder sustituir cualquier pieza de cualquier lavadora que haya fabricado en los últimos treinta y tres años.Pero sólo unas pocas empresas podrían hacer la misma afirmación, o probablemente les importaría hacerlo.Cuando les he preguntado, normalmente han respondido que mantienen las piezas de recambio "mientras exista demanda de ellas".La demanda, sin embargo, probablemente significaba una demanda rentable.Otro problema era que la oleada de fusiones, sobre todo en el sector de los electrodomésticos, había dejado huérfanos muchos productos.La empresa que absorbe tu marca no suele tener más que una simpatía nominal por tus problemas con el producto que se fabricaba antes de que ellos tomaran el control de la empresa.Otro problema era la desconcertante variedad de modelos que cada gran empresa producía cada año.En, en medio de una jungla de modelos similares pero diferentes,

a menudo resultaba extremadamente difícil, incluso para el técnico más concienzudo, disponer de mandos o temporizadores para cada variante.

*A menudo, los fabricantes no proporcionaban información que facilitara las reparaciones.*Recientemente,*The Boston Herald* protestó editorialmente por el hecho de que los fabricantes de electrodomésticos se estuvieran "ensimismando" tanto con los manuales de servicio que los clientes que los buscaban tenían la impresión de que estaban "censurados como si contuvieran material obsceno". *El Electric Appliance Service News*expresó igualmente su indignación en nombre de los militares, o al menos de los militares independientes.Decía: "Nuestro correo se llena diariamente de quejas de militares de todo el país que se lamentan de no poder obtener manuales de servicio de ciertos fabricantes".A menudo, esta cordialidad ha surgido del deseo del fabricante de mantener el negocio de las reparaciones para sí mismo y fuera de las manos de los independientes.The News denunciaba que "algunos fabricantes no ponen los manuales de servicio a disposición de todos los reparadores independientes y, por tanto, es casi imposible hacer reparaciones de forma fácil y adecuada, y ahorrando tiempo."

Otro problema era que los fabricantes solían esconder el número de modelo cerca de la parte inferior del frigorífico o en el hueco bajo los quemadores de una cocina de gas.Los fabricantes de muchos productos ni siquiera se han molestado nunca en ponerse de acuerdo -en todas sus reuniones comerciales- sobre dónde debe colocarse el número de modelo.Y no se puede sustituir ninguna pieza hasta que se localiza el número de modelo.

La tendencia era animar a los clientes a sustituir las piezas en lugar de molestarse en repararlas. Si los fabricantes no pueden convencer a los consumidores de que tiren todo el producto y compren uno nuevo, lo mejor es convencerles de que tiren las piezas.El elevado coste de las reparaciones también influye.*Business Week*informaba de que "los talleres, las estaciones de servicio y los concesionarios tienen ahora la actitud de que es mucho más barato sustituir un carburador defectuoso, por ejemplo, por uno nuevo o reconstruido que arreglarlo".Un locutor de televisión que ensalzaba las maravillas del encendedor de cigarrillos del patrocinador afirmaba que si el encendedor se estropeaba se podía arreglar en un santiamén con sólo sustituirtodo el mecanismo del encendedor .Por otra parte, cabe señalar que una de las pocas empresas que quedan en Norteamérica que ofrece una garantía de por vida absolutamente incondicional para sus productos, tanto para las piezas como para la mano de obra, es el fabricante de encendedores ZIPPO.

Las crecientes dificultades del ama de casa para mantener su multitud de productos en buen estado de funcionamiento quizá las resumió mejor el difunto Bernard De Voto cuando dijo: "Si una correa de 50 céntimos de la aspiradora se desgasta, la agencia no la sustituirá en menos de seis semanas y no entonces hasta que una serie de jóvenes hayan intentado venderle una máquina nueva, alegando que la suya está anticuada".

13.PROGRESO A TRAVÉS DEL CAOS PLANIFICADO

"Conseguimos nuestros mejores precios los días de rebajas.Con el espíritu de rebajas en el aire, el cliente suele asumir que tus precios son realmente bajos....Hago que esta histeria de ventas masivas trabaje a mi favor".

-Un distribuidor de electrodomésticos en Astoria, Nueva York.[1]

EL DICCIONARIO DE MI ESCRITORIO DEFINE RAZZLE-DAZZLE como "estado o acontecimiento de confusión, desconcierto, bullicio".Los vendedores preocupados por desarrollar estrategias para aumentar las ventas ante el espectro de la saciedad descubrían que un estado de "confusión, desconcierto, bullicio" era a menudo el ideal para operar.No sólo eran negligentes al no facilitar a los consumidores la información necesaria para tomar decisiones de compra prudentes.Con frecuencia se dedicaban a ofuscar deliberadamente los valores.

A la mayoría de los estadounidenses, por encima de los realmente pobres, les gusta derrochar y pueden hacerlo más fácilmente si pueden asegurarse de que, de algún modo, están consiguiendo una ganga.Y algunos podrían dar rienda suelta a su sadismo latente aprovechándose de las terribles circunstancias que obligan al comerciante a hacer un sacrificio.En consecuencia, los comerciantes se colocaron en la postura de la desesperación.Las "gangas" que ofrecían eran, en muchos casos, del tipo que permitiría a los clientes cambiar su viejo crucero motorizado por uno nuevo más grande, con solárium y teléfono de barco a tierra.

En tales situaciones era esencial que el cliente no tuviera ninguna forma fácil de saber cuánto valor real prometía la etiqueta del precio.Dos comentarios con conocimiento de causa sugieren el estado de cosas que se ha desarrollado en el mercado americano moderno:

"Hemos llegado a un punto en el que las listas de precios ya no son precios; son simples dispositivos publicitarios" - Un funcionario de la Comisión Federal de Comercio.

"Por una gama cada vez más amplia de productos, sólo los tontos pagan precios de catálogo" -Consumer *Reports*.

El valor se había convertido en la bola oculta, y a veces en el factor aparentemente irrelevante.Los analistas de productos de Consumers Union que evaluaron el rendimiento de veintidós tostadoras eléctricas automáticas hace unos años descubrieron que la mejor compra en ese momento por su calidad general era una tostadora de 14,50 dólares.Por otra parte, una tostadora de 39,50 dólares ocupaba el duodécimo lugar entre las tostadoras "aceptables".Y de las tres tostadoras calificadas como "inaceptables", las tres costaban considerablemente más que la "mejor compra" de 14,50 dólares.(En una prueba posterior, las calidades de las tostadoras parecían más acordes con las diferencias de precio).

Colston Warne, economista de Amherst y presidente de Consumers Union, ha llegado a la conclusión de que la correlación entre el precio y la calidad de gran parte de los productos de marca que se ofrecen en el mercado es escasa o nula.Señaló que "uno puede, por ejemplo, comprar margarina de calidad inferior a cualquier precio entre 22 céntimos y 44 céntimos la libra; en cambio, puede comprar la de mayor calidad por 23 céntimos, 27 céntimos o 40

céntimos".El coste de fabricación de un producto tenía cada vez menos relación con el precio que los comercializadores podían decidir por razones estratégicas fijar al producto.

Gran parte de la ofuscación del valor se creó tras la pantalla del señuelo del canje.El canje elevado había demostrado ser enormemente eficaz para atraer a clientes potenciales que ya poseían el producto ofertado.Sin embargo, en muchas líneas, la oferta de canje planteaba un problema.Había poca demanda de frigoríficos usados, lavadoras o maquinillas de afeitar eléctricas.En algunas líneas, los productos aceptados en intercambio se consideraban una molestia que había que soportar.Sin embargo, hay que mantener el pretexto de que el producto es valioso.

Un vendedor anónimo que hablaba de estrategias de venta en una serie de*Home Furnishings Daily*explicaba cómo enfrentarse al cliente potencial que te propone un cambio inesperado.Escribió: "En el casode que alguien entre prácticamente con una placa proclamando 'Tengo un cambio', naturalmente subo mis precios para complacerle. [Sin embargo, si un cliente me golpea entre los ojos con su Frostcool de 1947 justo cuando tengo un trato cerrado, tengo dos opciones.La primera es no pagar más de 10 ó 15 dólares por la caja vieja, y luego intentar añadirlos como gastos de servicio y entrega.La segunda es decirle a bocajarro que la caja vieja no vale nada y que le estoy haciendo un favor al llevármela".

La estrategia de aumentar el precio para cubrir la franquicia de canje -denominada "precio empaquetado"- se utilizó mucho en la comercialización de automóviles hasta que una ley federal exigió la publicación de un precio

"sugerido" en la fábrica, lo que dificultó el empaquetado.Sin embargo, el empaquetado de precios se siguió utilizando ampliamente en el sector de los electrodomésticos.

Un ejemplo del caos que podía generar el sistema de canje se dio en el sector de las afeitadoras eléctricas.Una empresa ofrecía un canje de cinco dólares por "cualquier cosa que afeite".Y una revista especializada informó de que muchos puntos de venta que se ofrecían a aceptar el canje de las distintas marcas de maquinillas que vendían "lo harían fácilmente sin necesidad de un canje físico".En resumen, el canje se había convertido en un instrumento de manipulación de precios.Y una tienda de descuento de Nueva York publicó anuncios en los que ofrecía afeitadoras eléctricas Remington que tenían un precio de catálogo de 29,50 dólares por 10,97 dólares si el cliente las canjeaba, o por 15,47 dólares si no las canjeaba.En 1959, varios de los principales fabricantes de afeitadoras retiraron discretamente su oferta de canje.Sunbeam, que lideró las retiradas, explicó que los canjes se habían convertido en una molestia para los concesionarios y distribuidores.

Una joven ama de casa de Nueva York, Jean Banks, me describió su perplejidad ante los valores en los supermercados mientras empuja su pequeño carrito a través de kilómetros de pasillos.Me explicó: "Si mi abuela quería saber algo sobre lo que compraba, se lo preguntaba a su tendero.Yo nunca he visto a mi tendero.Creo que vive en Scars-dale.La abuela pagaba el mismo precio siempre que compraba un producto determinado.Tengo que ser matemático para saber si me sale más barato comprar dos paquetes por el precio de uno; comprar un paqueteal precio completo pero utilizar mi cupón de descuento de 25

céntimos; comprar tres paquetes y que me devuelvan el precio de compra de dos de ellos enviando tres boxtops; comprar dos por 29 céntimos o tres por 44 céntimos; o comprar un paquete al precio completo y utilizar el espacio en blanco de la entrada del boxtop para participar en un concurso en el que puedo ganar mi altura en dólares de plata.Es todo muy complejo".

El editor de *Progressive Grocer*confió a sus lectores tenderos que "los productos que queremos promocionar tienen un precio de 'dos por', 'tres por' o 'diez por'".Y añadía: "Algunas mujeres incluso piensan que es la única forma de que la tienda venda el artículo".

El fabricante de jabón Dial anunciaba una "oferta a mitad de precio" para un paquete de tres pastillas.Si el comprador leía la letra pequeña, resultaba que en realidad le estaban ofreciendo dos de las pastillas a precio completo y la tercera a mitad de precio.

Las amas de casa de todo el país estaban tan saturadas de vajillas que venían en cajas de detergente -y que desplazaban al detergente necesario- que se estaban quedando sin espacio en las estanterías.Un concesionario Ford del condado de Westchester, en Nueva York, ofrecía estolas de visón gratis con cada automóvil vendido.Pero quizá la oferta más asombrosa fue la de una tienda de electrodomésticos de Lafayette, Luisiana.A cada persona dispuesta a comprar algunas de sus cocinas eléctricas de lujo al precio de venta al público sugerido, prometía amueblar tres habitaciones de la casa del cliente.Regalaría un juego de salón, un juego de dormitorio y un juego de comedor.Con este y otros señuelos, la tienda vendió en cuatro días electrodomésticos por valor de 42.000 dólares.A

finales de los años cincuenta circularon informes de que en el centro de Ohio las funerarias ofrecían sellos verdes a los clientes; pero no hay pruebas de que se hagan tales ofertas hoy en día.

El juego de imprimir etiquetas y listas de precios consumió gran parte del pensamiento creativo de los vendedores.La Comisión Federal de Comercio se preocupó tanto por el "pre-ticketing".En el pre-ticketing se imprimen etiquetas con precios de oro y luego se rajan con un lápiz negro grueso para enfatizar el estado de desesperación.Se introduce un nuevo precio de oferta.En 1958,*Printers' Ink*publicóen este titular: "LA PUBLICIDAD DE PRECIOS FICTICIOS ES COMO EL PECADO: TODO EL MUNDO ESTÁ EN CONTRA DE ELLA, PERO CASI TODO EL MUNDO LA PRACTICA DE VEZ EN CUANDO".

Los anuncios solían utilizar frases como "regularmente...", "normalmente..." o "hecho para venderse por...".Los relojes eran un ejemplo de productos que rara vez se vendían a su precio supuestamente habitual.Un distribuidor de mantas proporcionaba etiquetas en las que el comerciante podía imprimir cualquier precio de lista que se le antojara, pero las mantas debían venderse a 8,95 dólares.La Comisión Federal de Comercio emitió una queja contra Howard Stores Corporation, una cadena de ropa de ámbito nacional, por utilizar anuncios como "49,55 $, normalmente 70 $".Decía: "Howard nunca vendió ninguna de las mercancías anunciadas al supuesto precio regular".Un estudio de precios de electrodomésticos que abarcaba nueve artículos de marcas famosas mostró que ninguno de estos artículos se vendía al precio de lista en ninguna de las treinta tiendas comprobadas en ocho ciudades.

Cuando la Comisión Federal de Comercio señaló a una tienda de muebles de Washington, D.C., por anunciar a los consumidores que podían "ahorrarse 80 dólares" de los precios habituales de los muebles, la tienda ofreció una defensa interesante y beligerante.La tienda alegó que el término "normal", tal como se utiliza en el comercio, no significaba realmente el precio normal cobrado, sino el precio al que podían venderse los muebles si se aplicaba el margen de beneficio "normal".A continuación, arremetió contra la entrometida Comisión Federal de Comercio por ser tan "sobreprotectora" de los consumidores que acabaría produciendo una "raza de consumidores idiotas" que estarían a merced de los vendedores avispados si alguna vez ponían un pie fuera de las costas protegidas de Estados Unidos.

Otra estrategia de venta que se había extendido tanto que molestó a la "sobreprotectora" Comisión Federal de Comercio era la práctica de proclamar "gangas en cadena".Se anuncia una ganga aparentemente fantástica para atraer a posibles clientes, cuando en realidad no hay intención de vender ese producto.La ganga ofrecida ha desaparecido cuando los clientes potenciales empiezan a llamar a la puerta.O el frigorífico de tres metros cúbicos que se ofrece por 119 dólares para atraer clientes resulta ser una caja descolorida fabricada por una empresa que desapareció en una fusiónhaceunosaños.Pero resulta que la tienda tiene algunas gangas realmente excelentes rebajadas de un precio normal descabellado.

En el desierto de la comercialización de neumáticos, la ofuscación del valor se produjo además mediante la estrategia del caos planificado de la nomenclatura.La

industria se negó a establecer normas para controlar qué neumáticos podían etiquetarse correctamente como "primera línea", "segunda línea" o "tercera línea".Y los nombres que los vendedores de neumáticos inventaban para sus distintas "líneas" de neumáticos a menudo no ofrecían al comprador ninguna pista sobre la calidad que estaba adquiriendo.He aquí, por ejemplo, tres neumáticos ofrecidos por Firestone en 1958: Firestone Super Champion, Firestone Deluxe Champion, Firestone Deluxe Super Champion.

¿Cuál diría que es el neumático de primera línea?¿El número tres?Se equivoca.Ese era el neumático de segunda línea.El neumático de primera línea era el número dos.

Una medida básica de la calidad de un neumático es el número de kilómetros que durará su banda de rodadura.Los analistas de Consumers Union descubrieron que sólo había una probabilidad general de que los neumáticos de primera línea ofrecieran más kilometraje que los de segunda línea.En 1959, uno de los cuatro neumáticos que ofrecía más kilómetros por dólar erael neumático con cámara de rayón de segunda línea deB..Goodrich.Y entre los trece neumáticos de nailon de primera línea de un tamaño probado, la cantidad de kilómetros que se podía esperar oscilaba entre 28.600 y 18.400.

Una segunda medida básica de la calidad de un neumático es la resistencia de la carcasa, una protección contra los reventones.Consumer Bulletin informaba en 1958 de que Motor Vehicle Research, Inc. había comprobado, al probar trescientos neumáticos, que "las líneas más baratas de las marcas probadas tenían mejor resistencia de la carcasa que los llamados neumáticos de

nivel 100 o de primera línea.En una marca, el neumático de primera línea era el más pobre de todos los probados, mientras que su neumático de tercera línea era el mejor de todos los probados en cuanto a resistencia de la carcasa".

En algunos campos en los que los precios sólo tenían una ligera relación con la calidad o el coste de producción, los precios se fijaban en función de consideraciones psicológicas.Muchos vendedores de la economía de Alicia en el País de las Maravillas de la América moderna descubrieron que podían aumentar su número total de ventas subiendo los precios que cobraban.Elestratega de marketingLouis Cheskin advirtió a los productores que "muchos productos fracasan porque.....el precio era demasiado bajo".[2]No tiene la imagen de "calidad" que puede dar un precio más alto.Un fabricante occidental de cosméticos, que reconoció haber aumentado el precio de algunos de sus productos en un 900%, explicó lo siguiente: "Una línea barata no tendría éxito.Las mujeres no dirían ni muertas que han comprado cosméticos baratos".

El coste de la barra de labios que se vende en una tienda de moda a menudo es sólo uno o dos céntimos más que la barra de labios que se vende en una tienda de cinco con diez céntimos; sin embargo, la tienda de moda puede cobrar 1 o 2 dólares más por ella.En un caso, una empresa ofrecía dos marcas de pintalabios.Una costaba al comprador el doble que la otra.Ambas barras de labios tenían la misma fórmula.Una empresa de cosméticos en expansión en el extranjero está descubriendo que puede vender esmalte de uñas a las nativas del Congo.Muchas de las mujeres nativas sólo pueden permitirse, a los precios que les cobran, comprar esmalte para cubrir una uña.Pero eso parece darles placer.Tal vez acosen a sus maridos para

que trabajen más y así ellas, las esposas, puedan cubrir más uñas con esmalte.Otra empresa fue aclamada en una revista de mercadotecnia porque había logrado elevar el nivel de precios de todos los cosméticos.Por ejemplo, se atrevió a vender esmaltes de uñas a un precio un 500% superior al de sus competidores.Se llegó a la conclusión de que se trataba de una auténtica estrategia de marketing.

En general, la tendencia era a competir en factores como la creación de imagen, el estilo, el embalaje, la posición preferente en los estantes y las primas, más que en el precio.Según una estimación, la mitad de todos los pequeños electrodomésticos fabricados en Estados Unidos eran comprados como primas por las empresas de sellos comerciales.Todos estos métodos promocionales, por supuesto, elevaban el precio de los alimentos vendidos en los supermercados.También daban a la gran empresa -como en el sector del automóvil- una ventaja sobre el recién llegado que no tenía los recursos para imponer su imagen.Como ha señalado el economista Colston Warne, "una de las funciones importantes de la publicidad es la creación de un refugio frente a la competencia de precios".

Es posible que parte de este desdén general por la competencia de precios queha desarrollado refleje simplemente el estado de ánimo imperante en un pueblo en una época de abundancia y abandono.Algunos expertos en marketing sostienen que, a medida que una sociedad alcanza más y más abundancia, el precio como factor decisivo tiende a replegarse a un segundo plano.Pierre Martineau, director de investigación y marketing de*The Chicago Tribune*, informa de que una encuesta realizada para una cadena nacional sugería que sólo un tercio de las compradoras estudiadas tenían una mentalidad económica,

mientras que un grupo casi igual de numeroso consideraba que la expedición de compras era "fundamentalmente social".[3]Buscaban un entorno amistoso y agradable.Muchas eran recién llegadas a las zonas estudiadas, y las tiendas y su personal se convertían en sustitutos de los amigos que habían dejado atrás.

Fueran cuales fueran las razones, empezaron a aparecer sorprendentes similitudes en los precios cobrados por rivales supuestamente implacables.Esto sugeriría que los precios eran caóticos sólo cuando los vendedores querían que lo fueran.Consideremos las pruebas del pensamiento de grupo en el mercado de neumáticos, que parecía tan caótico hace unas páginas.Los fabricantes de neumáticos no podían ponerse de acuerdo sobre las normas mínimas para un neumático de "primera línea"; sin embargo, en sus listas de precios mostraban una asombrosa unanimidad de pensamiento.*Consumer Reports*señalaba en julio de 1959 que, a pesar de las extremas variaciones en el desgaste de la banda de rodadura de los neumáticos de primera, segunda y tercera línea, "los precios de catálogo sugeridos por los cuatro grandes fabricantes para estas líneas eran extraordinariamente similares".En la primera línea de neumáticos de nailon sin cámara de 6,70-15 de pared negra, el precio de catálogo de cada una de estas marcas era de 37,06 dólares.En las versiones sin cámara de nylon de 7,50-14, el precio de lista de 38,81 dólares para estas cuatro grandes marcas tampoco varió ni un céntimo".

El informe de la Subcomisión de Defensa de la Competencia y Monopolios del Comité Judicial del Senado (85° Congreso) sobre los precios administrados en la industria automovilística señalaba una extraordinaria

coincidencia similar.Observó que "las diferencias de precios de modelos comparables de los principales fabricantes han quedado prácticamente eliminadas".Constató una "sorprendente uniformidad" de precios entre los tres principales fabricantes.En algunos casos, el precio era idéntico hasta el último dólar; en la mayoría de los casos, las empresas se situaban a unos pocos dólares de diferencia.Esto era especialmente cierto en el caso de General Motorsy Ford; en el caso de Chrysler, un margen tradicional de unos 20 dólares solía prevalecer sobre los precios de sus competidores, decía.

El presidente de General Motors anunció a mediados de los años cincuenta que "la reducción de precios no debe ser un factor de competencia".Su opinión prevaleció.Cuando se produjo la recesión de 1957-58 y el mercado del automóvil estaba saturado, los principales fabricantes de automóviles prefirieron reducir la producción a bajar los precios.Y esta fue la pauta general establecida por los comercializadores estadounidenses.

Históricamente, las recesiones han corregido los precios inflacionistas que se han desarrollado en épocas de creciente prosperidad.Pero en la recesión de 1957-58 los vendedores se negaron a dejar que los precios siguieran el ajuste normal a la baja ante la disminución de la demanda.Y después de que esta recesión hubiera terminado y los empresarios se felicitaran por mantener los precios firmes,*Sales Management* preguntó a sus lectores de marketing:

"¿Prolongó la recesión?Es una pregunta nerviosa, ¿verdad?Pero en serio, ahora que ha pasado la mayor parte del pánico, ¿cree que hizo lo correcto?..?¿Bajó los precios

por debajo de un nivel razonable?¿Intentó vender su producto o simplemente malvender el de la competencia? ¿Puso el precio por encima del producto?¿O justificó su precio justo ante sus clientes?¿Redujo la publicidad para ahorrar dinero?".

Es muy posible que, en una época de abundancia, recortar la producción en lugar de los precios sea una respuesta justificable a la disminución de la demanda.Al menos reduce el consumo de recursos.Pero el director del Banco de la Reserva Federal de Chicago comentó que la nueva capacidad de la industria para aumentar los precios ante la caída de la demanda significaba que los líderes industriales estaban adoptando "una nueva, novedosa y aterradora teoría de la demanda de los consumidores".

Al menos hasta que empezaron los años sesenta, los vendedores aceptaban que la inflación progresiva -o los precios cada vez más altos- se había convertido en una parte permanente del estilo de vida estadounidense.Y los consumidores habían aprendido a aceptarlo.La inflación se aceptaba como algo "normal" siempre y cuando la nación tuviera pleno empleo y una tasa de productividad por hora-hombre cada vez mayor, en la que los trabajadores y los accionistas se repartían los beneficios del aumento de las horas-hombre en lugar de trasladarlos a, el público consumidor en general, en forma de precios más bajos.

Y esta resignación general a la subida de precios se convirtió en sí misma en un importante acicate de ventas para que los clientes siguieran acudiendo.Al público se le dijo -aparentemente con razón- que nada volvería a ser tan barato mañana como hoy.Así que deprisa, deprisa, deprisa.Un promotor inmobiliario de Long Island advirtió a

sus clientes potenciales que se dieran prisa porque sus casas iban a subir de precio 1.000 dólares dentro de un mes.Y el vendedor de electrodomésticos-autor que hizo una serie sobre técnicas de venta confió cómo preocupa a un cliente potencial indeciso revelándole que "los precios de estos productos están subiendo".Para convencerlo, saca del cajón un puñado de boletines sin fecha de los fabricantes que anuncian subidas de precios inminentes.Los ha guardado durante años precisamente para este uso.

A finales de 1960, existía la posibilidad de que la sobreabundancia de bienes, sumada a la presión de la competencia de precios extranjeros, acabara obligando a dejar de depender de la inflación progresiva.Pero esta posibilidad aún estaba por probar.A punto de comenzar la década de los sesenta,*Sales Management* aconsejaba a sus lectores que, para bien o para mal, debían asumir que "tendrían que aumentar el precio de su producto una o más veces *al año*durante la próxima década".(La cursiva es mía.) Y advertía: "Probablemente querrá considerar la introducción frecuente de nuevos modelos con nuevas etiquetas de precio para poder argumentar que el precio más alto está comprando características superiores".

14.VENDER EN EL NUNCA JAMÁS

"Préstamos de dinero en efectivo al instante en 20 segundos"

-Un anuncio en nombre del sistema Citizens & Southern National Bank de Georgia.

A MEDIDA QUE LOS DESEOS Y NECESIDADES DE LA MAYORÍA DE LOS ESTADOUNIDENSES se hacían cada vez menos insistentes debido al auge general de la abundancia material, los vendedores en masa lograron nuevos avances en la concepción de técnicas para hacer "fácil" la compra de productos.Se lograron avances espectaculares en el perfeccionamiento de las formas de ayudar -e inducir- a los estadounidenses a comprar más y más contra ganancias futuras.Admen empezó a referirse a la estrategia de venta a crédito como una de las grandes fuerzas "creativas" de la economía estadounidense.Un funcionario de la National Retail Merchants Association afirmó que el crédito se estaba convirtiendo en "una forma de vida en este país".

Cuando la American Bankers Association se reunió en Chicago a finales de los años cincuenta, uno de los principales oradores fue Charles H.Brower, director de la agencia de publicidad Batten, Barton, Durstine & Osborn.Las ventas iban entonces a la zaga.Brower declaró: "Si queremos salir del atasco económico actual, ustedes, los banqueros de créditos a plazos, y nosotros, los publicistas, debemos hacerlo trabajando juntos".Instó a los banqueros a adoptar técnicas avanzadas de mercadotecnia para que los préstamos fueran morales y divertidos.El prestamista, dijo, debería "levantarse de su escritorio, sonreír y estrechar la

mano del posible prestatario, por muy bajo riesgo crediticio que parezca".

Enuna conferencia,, un consultor psicológicoaconsejó a los responsables de las empresas de créditoque utilizaran argumentos "positivos" en lugar de "negativos".Se les dijo que el estadounidense medio sigue teniendo ideas puritanas anticuadas sobre el dinero y el endeudamiento.A este posible prestatario hay que asegurarle que lo que está haciendo al solicitar un préstamo no es vergonzoso, sino más bien un paso hacia el futuro.El prestatario debe sentir que "estoy subiendo.Estoy sacando un anticipo de mi poder adquisitivo invertido el año que viene".

Bajo las nuevas presiones, el crédito pasó de ser una simple ayuda financiera a ser una herramienta de venta activa.Cada vez más minoristas descubrían que ya no bastaba con tener un plan de crédito a disposición de los consumidores.También se consideraba imperativo promover el uso del crédito.Un centro de electrodomésticos de Albuquerque (Nuevo México) empezó a pedir a los solicitantes de crédito que indicaran el nombre y la dirección de tres amigos o familiares.Estas referencias nombradas pronto recibieron una carta de la tienda que decía: "Estimado amigo: Ayer tuvimos el gran placer de abrir una cuenta a plazos para--.Cuando estuvieron aquí en la tienda les pedimos los nombres y direcciones de cualquiera de sus parientes a quien creyeran digno de invitar a nuestra tienda.Podríamos en este momento, etc., etc., etc....Ninguna obligación, nada que comprar.Nuestra cafetera está siempre caliente, etc....Atentamente,--".

La posibilidad de comprar en el nunca jamás -como llaman pintorescamente los británicos a endeudarse para

comprar- convierte a las personas en mejores perspectivas.La tarea de vender se facilita.Se necesita menos persuasión.Un funcionario del Instituto de Investigación Motivacional ha explicado que, en general, la gente tiene miedo de tomar una decisión de compra de gran importancia.Sin embargo, la posibilidad de comprar a crédito parece aplazar la decisión necesaria."Elimina el aire de finalidad inherente a una transacción en efectivo.En cierto sentido, el comprador a crédito se decide a comprar mientras aún está pagando el artículo".

Para el vendedor, otro gran atractivo de la venta a crédito es que los clientes tienden a comprar más cuando descubren que no tienen que desembolsar el dinero inmediatamente, y son menos propensos a fijarse en la etiqueta del precio o a regatear para conseguir un precio más bajo.No hay que olvidar,además, , que muchos minoristas descubren con gran asombro que a menudo pueden ganar más dinero con los intereses de la financiación de una compra que con la venta del propio artículo.

Por todas estas razones, el público empezó a ser asaltado con un aluvión masivo de alegres invitaciones a endeudarse.La creciente dependencia de la economía de la compra a crédito se hizo dolorosamente evidente, por ejemplo, en 1959, cuando la nación iniciaba una nueva borrachera de compras, tras la recesión.*El Wall Street Journal*citaba a estos tres entre muchos comentarios de todo el país.El director de crédito de unos grandes almacenes de Fort Worth, comentando el reciente aumento de ventas de su tienda, dijo: "Cada dólar del aumento procedía de las ventas a crédito."Un banquero de Elwood, Indiana, dijo que

su banco había experimentado un aumento "astronómico" de los préstamos al consumo en los dos últimos meses.Y un ejecutivo de lacadena de tiendas de variedadesJ..Penney comentó que nunca la gente "había estado tan condicionada a comprar lo que le interesa a crédito."

Durante los años cincuenta, el endeudamiento de los consumidores aumentó tres veces más rápido que los ingresos personales.En 1960, la familia media estadounidense contraía cada año una deuda a plazos de unos 750 dólares, y la pagaba a razón de 650 dólares al año.Millones de estadounidenses se dedicaban a no comprar nunca con entusiasmo.El presidente de General Foods citó este nuevo entusiasmo de los consumidores por comprar a crédito al hablar de las posibilidades "creativas" de la comercialización moderna.Explicó: "El consumidor de hoy insiste en tener todo lo que quiere de una vez, ya sea una casa, un automóvil, un frigorífico eléctrico, un cortacésped, un traje, una gorra de Pascua o un viaje de vacaciones, y pagarlo con ingresos que aún no ha obtenido".

Hizo hincapié en las palabras "de inmediato".El presidente de un banco de Rutland, Vermont, comentó con menos entusiasmo."Aquí los jóvenes son como en todas partes.Tienen que tener una casa y un coche enseguida".Añadió que en los últimos años había cambiado toda la idea del endeudamiento.El autor William Attwood, al estudiar las actitudes de los estadounidenses, relató que se encontró con un camionero cerca de San Diego que se lamentaba:"Cuanto más dinero gano,más pagos parece que tengo que asumir.No hay tregua".[1]

Cualesquiera que fueran los riesgos para el consumidor, muchos estadounidenses estaban descubriendo que la

forma más rápida de amasar una fortuna no era comerciar con productos, sino con el propio dinero.Mildred Brady, de Consumers Union, me comentó que "el producto más rentable que se vende hoy en día es el dinero".La veracidad de esta afirmación se podía comprobar situándose en la intersección principal de casi cualquier ciudad estadounidense pequeña o mediana.Es probable que la mayoría de los carteles de neón que se vean sean mensajes pulsantes o parpadeantes como "PRÉSTAMOS" o "CRÉDITO".Y el tenor cambiante de las invitaciones a pedir préstamos podía verse en los trenes subterráneos de Nueva York.Llevaban carteles que mostraban al "Sr.Consumidor" como "rey" al que un prestamista del Sistema Financiero Benéfico ofrecía ansiosamente un puro.El prestamista recibe alegremente al "rey" con el comentario: ¿"DINERO EN EFECTIVO"?Sólo tiene que decirlo.Ponga su presupuesto en buena forma con un préstamo de saneamiento de cuentas Beneficial___¡Nos gusta decir que Sí!".Un buen número de estadounidenses agobiados por las deudas se sentían atraídos por la idea de que de alguna manera podrían "limpiar" todas sus deudas contrayendo una nueva deuda de tipo principal.

Los bancos, antaño encumbrados, se sumaron a la carrera para facilitar el endeudamiento del público.Se quejaron de que los minoristas que vendían dinero alegre y rentablemente estaban invadiendo su territorio.Intentaron superar a los otros prestamistas con mensajes persuasivos en vallas publicitarias y a través de las ondas.Cientos adoptaron la idea de emitir tarjetas de crédito que permiten a una persona entrar en cualquier sucursal o en casi cualquier tienda de la ciudad, enseñar la tarjeta y

decir: "Bill the bank".En Dallas (Texas), algunos bancos han abierto sucursales directamente en las tiendas de electrodomésticos.Y en algunos casos, estos banqueros in situ han estado reembolsando al propietario de la tienda alrededor de un tercio de los intereses que cobran por la financiación de las ventas de electrodomésticos.

Mientras tanto, millones de estadounidenses empezaron a llenar sus billeteras con otros tipos de tarjetas de crédito que les permitían comprar entradas de béisbol, perfumes, cuadros de maestros antiguos, trajes de caballero, dormitorios y comidas.A los analistas del Instituto de Investigación Motivacional no les costó mucho descifrar el secreto del atractivo de las tarjetas de crédito.Lo explicaron así: "Las tarjetas de crédito son símbolos de estatus.También son mágicas, ya que sirven como dinero cuando uno no tiene dinero temporalmente.Se convierten así en símbolos de poder y potencia inagotables".

Y estos símbolos mágicos de potencia no eran difíciles de conseguir.El Diners' Club contaba regularmente con hombres que repartían tarjetas de solicitud a los transeúntes en las dos plantas de la Grand Central Station de Nueva York.

En los primeros tiempos del Diners' Club, los restaurantes que cooperaban podían justificar el 7% adicional que debían pagar al club por el servicio, ya que les aportaba nuevos clientes.Pero cuando en muchas ciudades la mayoría de los principales restaurantes de la competencia se unieron al Diners' o a otros clubes de crédito gastronómico, la afiliación se convirtió en un gasto necesario para no perder negocio.Los restaurantes que pertenecían a clubes de crédito no tardaron mucho en

decidir quién debía soportar la carga de la cuota del 7%.Muchos de ellos repercutieron la carga a los clientes en forma de precios más altos por la comida y la bebida.

Aun así, los restauradores consideraban que las tarjetas de crédito eran buenas para el negocio. *Restaurant Management*estudió la situación de las tarjetas de crédito y llegó a la conclusión de que era mucho más probable que los clientes con tarjeta de crédito gastaran mucho.En los grandes restaurantes, "el cheque medio que se cobra a través de una de las principales empresas de tarjetas de crédito es entre un 20% y un 25% más alto" que el que paga el cliente en efectivo.Algunos restauradores temen que el aumento de los precios en el menú pueda ser desastroso para el sector, pero la Comisión aconseja a estos tímidos operadores que tengan buen corazón: "Dudamos sinceramente de que el cliente se dé cuenta, sobre todo el que paga con tarjeta de crédito".

Varias de las cadenas de tiendas de alimentación más grandes del país empezaron a probar las placas "charge-it".Muchos grandes almacenes crearon planes de crédito renovable.Y el crédito para automóviles aumentó un 800% durante la década que terminó en 1957.Cuando un comerciante de automóviles anunciaba "100% de financiación y condiciones fáciles", normalmente significaba que se concedería un pequeño préstamo además del préstamo a plazos máximo.Los beneficios que se obtenían financiando la compra de un automóvil eran tan atractivos que muchos concesionarios luchaban por conseguir la financiación con el mismo ahínco quepor la venta del coche.Unconcesionario deSt.Louis señalaba en*Automotive News* que la venta de la financiación y el seguro podía

reportar hasta 146 dólares de beneficio extra en cada venta.

En la compra de viviendas, cada vez se convencía a más millones de clientes potenciales sin liquidez para que solicitaran una segunda hipoteca o "compraran" su casa mediante un "contrato".En este tipo de contrato, el posible propietario paga un interés muy elevado (entre el 7% y el 13% anual) y no toma posesión de la vivienda hasta que se liquida el contrato.Se le permite vivir en ella como si la estuviera alquilando.En algunas partes de Michigan, descubrí que la mayoría de las casas nuevas se vendían con "contrato".

Mientras tanto, se empezaron a crear dos nuevos tipos de hipotecas para atraer a los más apurados e imprudentes.Una era la "hipoteca abierta", que se convierte en una especie de cuenta de crédito renovable.A medida que pagas algo de dinero, puedes seguir volviendo a por más con poco papeleo y, si no eres precavido, te mantienes profundamente endeudado de por vida.

La otra tentadora novedad hipotecaria es el "paquete hipotecario", que se ha hecho muy popular entre vendedores y compradores.Con este "paquete", la hipoteca cubre no sólo el coste de la vivienda, sino también muchos de los extras, como la lavandería y el equipamiento de la cocina.Los constructores de St.Louis informaron de que el "paquete" les ayudó a duplicar sus ventas.Y un constructor de Fort Wayne, Indiana, me dijo que un tercio de los compradores de su casa compraban los electrodomésticos en el "paquete".Los electrodomésticos estaban incluidos en las hipotecas a veinte años.Algunos incluso compraban sistemas de intercomunicación para sus casas con

altavoces en la entrada y pedían que el coste de todos ellos entrara en el "paquete".Los constructores descubrieron que ofrecer el paquete hipotecario no sólo facilitaba la financiación, sino que ayudaba a promover las ventas.A las mujeres les resultaba más fácil vender una casa si ya contenía muchos electrodomésticos relucientes.

Y pocos calcularon el coste.Comprar un frigorífico como parte de un paquete hipotecario con el coste del frigorífico pagado a lo largo de un periodo de treinta años casi duplica el coste de un frigorífico de 400 dólares. Los fabricantes de alfombras intentaron introducir alfombras de pared a pared en las viviendas mediante un paquete hipotecario.Finalmente, la Administración Federal de la Vivienda se opuso.Uno de los motivos fue la obviedad de que pocas alfombras de las que se fabrican hoy en día pueden durar una hipoteca de treinta años, o incluso de quince.

Investigando los hábitos de compra de viviendas en el Medio Oeste, descubrí que la mayoría de los compradores no calculan la carga que asumen cuando se les ofrece una casa con una hipoteca a largo plazo.En Toledo (Ohio), un vendedor y su mujer me enseñaron orgullosos su casa prefabricada a medida que, según decían, acababan de comprar por 19.500 dólares.¿Tenían hipoteca?Sí, era a treinta años por 17.000 dólares.¿Cuál era el tipo de interés?El marido dijo: "Caramba, no lo sé...4½ por ciento, creo".Su mujer pensó que era el 6%.La diferencia entre sus suposiciones podría suponer una diferencia de casi 6.000 dólares en el coste total.En realidad, estaban pagando un 5,5% de interés.Lo único que sabían era que la cuota mensual era de 96,53 dólares.Rápidamente multiplicamos

esa cifra por los 360 meses en los que se habían comprometido a pagarla, y añadimos los 2.500 dólares del pago inicial en efectivo.El resultado fue una cifra que les consternó: 37.250,80 dólares.Ese era el precio real de su casa, no 19.500 dólares.

A principios de los años sesenta, la práctica estadounidense de comprar posesiones a plazos empezó a extenderse a gran escala a otras partes del mundo.Los conservadores bancos británicos entraron en el negocio de los préstamos a plazos a medida que los bienes se hacían más abundantes en ese país.Joseph Wechsberg informó de que en Yugoslavia*na ot-platu*(comprar a plazos) se estaba convirtiendo en la nueva pasión.Relató: "Todos los que conozco en Belgrado se están endeudando sin remedio y con entusiasmo.Pueden endeudarse hasta un tercio de sus ingresos y los pagos mensuales se deducen automáticamente de su nómina".[2] (Puede que esta deducción automática acabe convirtiéndose en la única solución factible al problema del cobro en Estados Unidos).

Radio Moscú reprendió a los yugoslavos por convertirse en esclavos de un"hábito capitalista degenerado" .Pero esto sólo demostró que a veces los propagandistas de Moscú no saben lo que traman los planificadores soviéticos.Pocas semanas después de que Radio Moscú se mofara de Yugoslavia, la Unión Soviética empezó a ofrecer a sus ciudadanos productos que no escaseaban, como cámaras y radios, a plazos.

No estaba claro hasta qué punto los estadounidenses podían seguir endeudándose con sus ingresos futuros sin provocar un desastre en caso de recesión económica.La familia típica estadounidense estaba endeudada en varios miles de dólares, contando los compromisos tanto a corto

como a largo plazo.Por otra parte, los vendedores afirmaban que a los estadounidenses les quedaba un margen de ingresos más amplio que nunca después de cubrir las necesidades reales de la vida, aunque la definición de necesidades era actualizada continuamente por los gestores del Índice del Coste de la Vida del Departamento de Trabajo.Así pues, el argumento dependía en cierta medida de la definición de "necesidades vitales" que se utilizara.

La Junta de Gobernadores del Sistema de la Reserva Federal observó que "se sabe relativamente poco sobre los márgenes de seguridad en las finanzas de los consumidores que piden préstamos aplazos.....".Añadió que las pruebas sugerían que el margen de seguridad se estaba estrechando.

Una encuesta realizada por compañías de seguros reveló que la familia estadounidense media estaba a unos tres meses de la bancarrota.Ese era su colchón contra el desastre tras dos décadas de prosperidad sin parangón.Para millones de familias -especialmente para muchas que vivían en subdivisiones suburbanas- el borde del desastre estaba mucho más cerca.Estaban tan apremiados para hacer frente a su cúmulo de cuotas mensuales que dejaban de fumar temporalmente o ponían a trabajar a sus esposas o buscaban préstamos de consolidación de deudas, o las tres cosas a la vez.

Varios miembros de la National Retail Merchants Association (Asociación Nacional de Comerciantes Minoristas) empezaron a expresar su preocupación por el creciente nivel de deudas a plazos.El director de una empresa del Medio Oeste dijo que ahora vigilaba más los

cobros que las ventas.Y el controlador de una tienda de Pittsfield, Massachusetts, dijo: "Un año realmente malo en el negocio y todo este tinglado del crédito caerá como un castillo de naipes".

A principios de 1960, los banqueros de muchas zonas de Estados Unidos informaban de un notable aumento de las solicitudes de préstamos para automóviles que no se ajustaban a sus normas habituales de riesgo.Y los banqueros también estaban inquietos porque la cantidad de dinero que tenían inmovilizado en préstamos a plazos había aumentado cuatro veces más rápido que sus depósitos durante la última década.

En la primavera de 1960, el Banco de la Reserva Federal de Nueva York expresaba su preocupación por el hecho de que demasiados consumidores se estuvieran endeudando demasiado.Señalaba que la mitad de las familias estadounidenses se veían obligadas a dedicar una quinta parte de sus ingresos a hacer frente a compromisos de pagos periódicos y afirmaba que se trataba de un "motivo muy real de preocupación" y que la continuación de la tendencia al endeudamiento "daría lugar a una carga excesivamente pesada para los prestatarios, especialmente en caso de una recesión más grave que las experimentadas en los últimos años."

Otros informes señalaban que la familia estadounidense media se veía obligada ahora a destinar el 18% de sus ingresos después de impuestos al pago de su deuda de consumo y de los gastos hipotecarios mensuales, mientras que hace diez años la cifra era sólo del 11%.Mientras tanto, el economista jefe de una importante agencia de publicidad pronosticaba que en la próxima década seguiría

aumentando la proporción de los ingresos familiares destinada a pagar deudas a plazos.

Si el cobro de deudas se convierte en un problema acuciante, los acreedores estadounidenses podrían considerar la idea de utilizar camiones de cobro de deudas pintados de forma llamativa para llamar a las casas de los morosos.El temor a los cotilleos del vecindario animaría a los deudores a esforzarse más por pagar.Una asociación de comerciantes británicos estaba estudiando la posibilidad de utilizar camiones de este tipo.

Sea cual sea su capacidad de reembolso, los consumidores estadounidenses destinan una parte cada vez mayor de sus ingresos a pagar intereses.Los nuevos y fascinantes planes de tarjetas de crédito de los bancos solían costar a los usuarios entre un 12% y un 18% de intereses.Además, los bancos a menudo cobraban un 5% o 6% a las tiendas por proporcionar el negocio.En muchos casos, las tiendas subían los precios a sus clientes para cubrir estos gastos.

Los bancos que ofrecían estos planes a menudo disimulaban sus elevados intereses anunciando que sus préstamos costaban el 1% o el 1,5% al mes.Cualquier interés que no se traduzca en un coste anual real carece de sentido.Sin embargo, muchas tiendas prohibían expresamente a su personal de ventas hablar del verdadero interés anual.Muchos préstamos a corto plazo se ofrecían al público al 3%.La letra pequeña revelaba que eran del 3% mensual, por lo que en realidad eran préstamos del 36%.En 1960, el senador Paul Douglas empezó a impulsar un proyecto de ley (S.27S5) que obligaría a los prestamistas de todo tipo a revelar por escrito a los consumidores

exactamente cuántos intereses tendría que pagar el prestatario sobre una base anual real.*Sales Management*señaló que el proyecto de ley podría hacer "caer en picado a los compradores".Y un ejecutivo de una asociación nacional de comerciantes argumentó que la gente espera pagar más cuando compra a crédito, pero que "darles demasiada información sobre los costes de financiación no haría más que desconcertarles".

Cuando millones de ciudadanos estadounidenses empezaron a acostumbrarse a gastar más de lo que ganaban, vivir en números rojos se glorificó como algo no sólo divertido, sino patriótico. *Sales Credit News*publicó una parábola sobre los amantes sabios y necios.En su versión, los amantes insensatos decidieron que aún no podían permitirse el lujo de casarse, por lo que ambos emprendieron un programa sistemático de ahorro hasta que pudieran unirse y establecer un hogar sin endeudarse.Eran tontos, explicaba la revista, porque estaban posponiendo y perdiéndose así una parte del placer de vivir juntos.Y, además, "privaban a la economía nacional de dos o más años de consumo familiar".

Los amantes sabios, por el contrario, no desistieron de unirse en matrimonio por el mero hecho de no tener ahorros.Se casaron inmediatamente, se fueron de luna de miel a crédito, compraron un coche a crédito, compraron una casa a crédito y la amueblaron a crédito.Estos héroes de la línea de batalla del consumo, decía la revista, "estimularon la producción, crearon empleo, aumentaron el poder adquisitivo, elevaron el nivel de vida".

El diario no dice si vivieron felices para siempre.Lo más probable es que no.Vivir cerca de la insolvencia con

facturas impagadasque apremian crea tensiones conyugales entre maridos y mujeres.Esto, por supuesto, es una cuestión de observación común, pero también ha sido corroborado por una encuesta realizada para un grupo de compañías de seguros.

Cuando los investigadores de..News & World Reporttrataron de diagnosticar el estado de ánimo de Estados Unidos mediante entrevistas a escala nacional, preguntaron a muchas personas cuál era su mayor preocupación.Las respuestas predominantes fueron "el dinero" o "llegar a fin de mes".El informe afirmaba: "Es una preocupación que afecta a todos los grupos de ingresos, todas las ocupaciones y todas las edades".

Un pastor de Cedar Rapids, Iowa, informó de que "en el 75% de los casos en que la gente acude a mí con problemas matrimoniales, entra el dinero".Y un médico de la misma ciudad dijo que muchos de los dolores y molestias de sus pacientes estaban causados por problemas de dinero.

"Si compras un coche a tiempo y estiras los pagos a treinta meses, tienes un dolor crónico.Realmente lo tienes".

Un secuestrador de Long Island explicó su temerario acto afirmando que últimamente se había visto acosado por intentar hacer frente a los pagos a plazos de aparatos y accesorios por valor de miles de dólares que había comprado para su pequeña casa.

Aun así, como los años sesenta han empezado con algo menos que un despegue a toda máquina, la mayoría de los ciudadanos estadounidenses no sienten especial aprensión a caer en problemas realmente serios a causa de sus deudas.Sienten que el gobierno federal -ya sea demócrata o republicano- está emocionalmente comprometido para que

puedan seguir gastando.Y cada vez es más probable que, si se produce un retraso notable en el consumo, el gobierno federal se vea sometido a presiones masivas para manipular los tipos de interés de forma que se desincentive el ahorro y se fomente el gasto.

Cuando los preocupados economistas instaron a frenar el crédito fácil, los comerciantes y los fabricantes protestaron porque frenaría las ventas e invitaría a una depresión.Probablemente recordaban las advertencias de Washington de comprar en lugar de ahorrar durante la recesión de 1958.Un analista empresarial informó entonces de que "cada vez hay más pruebas de que la gente ahorra en lugar de gastar, y a la Administraciónno le gusta".El titular sobre su análisis decía en parte: "EL AUMENTO DEL AHORRO MOLESTA A LA ADMINISTRACIÓN".

William Whyte, Jr., en *The Organization Man*citó un comentario inolvidable que encontró con frecuencia en las nuevas suburbias cuando la gente hablaba de la posibilidad de una depresión.Descubrió que se negaban a creer que pudiera ocurrir porque "no pueden desposeer a todo el mundo".

Mientras tanto, al menos un consultor de marketing especulaba con la posibilidad de que la próxima gran cosecha de nuevos bebés -tan esperada por los profesionales del marketing (véase el capítulo 16)- se financiara a crédito.

15.HEDONISMO PARA LAS MASAS

"¿Por qué negarte a ti mismo?"

-Titular de un anuncio de ropa masculina John David.

EN LA OBRA DE BROADWAY "A RAISIN IN THE SUN", EL hijo imbuido de ideas modernas expresó un lamento que haría las delicias de la mayoría de los vendedores.Lloraba:

"Quiero tantas cosas que me vuelvo loco....El dinero es vida".

Su anticuada madre, triste y perpleja, le contestó: "No puedes conformarte con estar orgulloso....Qué diferentes nos hemos vuelto".

Los mercadólogos de Estados Unidos, además de desarrollar estrategias específicas para mover mercancías, trataron de desarrollar una estrategia global que hiciera más eficaces todas las demás.Intentaron generar un amor por las posesiones y un entusiasmo por encontrar placeres momentáneos.Pretendían animar a los estadounidenses a romper con sus anticuadas inhibiciones y a aprender a vivir a tope.Todo esto, se esperaba, produciría un ambiente permisivo para las compras despreocupadas.

Tradicionalmente, a los estadounidenses les ha gustado considerarse un pueblo frugal, trabajador, temeroso de Dios y que hace sacrificios a largo plazo.Han exaltado máximas de Ben Franklin como: "Un hombre puede, si no sabe ahorrar a medida que gana, mantener la nariz pegada a la piedra de afilar".

Los rasgos puritanos eran considerados necesarios para la supervivencia por los colonos que luchaban por convertir los bosques y las praderas en una patria nacional.En el siglo XIX, sin embargo, una vena extravagante empezaba a

emerger claramente en el carácter estadounidense.Emersonobservó que los estadounidenses, a diferencia de los europeos, exhibían "un gasto desenfrenado y precipitado".A medida que aumentaba el número de estadounidenses que vivían en áreas metropolitanas, el hedonismo como filosofía de vida ganaba cada vez más discípulos.La gente buscaba posesiones más que antes, emulando a sus vecinos o compitiendo con ellos.Muy posiblemente, el entorno de las zonas densamente pobladas trajo consigo una disminución de la serenidad y una sensación de ser engullido que impulsó a la gente a esforzarse por conseguir emblemas distintivos y gratificación a través del consumo.La creciente disponibilidad de productos manufacturados tuvo sin duda mucho que ver con el auge del hedonismo.La agitación de las guerras y la incertidumbre de la vida en una era atómica también contribuyeron al espíritu de vivir para el momento.

Durante los años cincuenta, sin embargo, otra fuerza entró poderosamente en juego en la promoción del hedonismo.Muchos vendedores, como estrategia calculada, intentaron promover un estado de ánimo de autoindulgencia para fomentar las ventas.Se consideraba que las inhibiciones puritanas de los estadounidenses impedían a los consumidores disfrutar de la nueva forma de vida, maravillosamente rica y plena, que los vendedores estaban dispuestos a ofrecerles.

Las agencias de publicidad declararon en sus órganos internos que el puritanismo que aún acecha a muchos estadounidenses debía ser uno de los principales objetivos.Se exhortaba a los publicistas a reeducar el

pensamiento de la gente en "canales más sanos".Ernest Dichter, director del Instituto de Investigación Motivacional, estaba a la cabeza de los consultores de marketing que explicaban a los directores de ventas las oportunidades que ofrecía el nuevo estado de ánimo de autoindulgencia.Les informó de que "América está experimentando una revolución en la autoindulgencia".La gente, decía, era cada vez más propensa a preguntarse: "¿Por qué no debería hacerlo?".Cada vez estaban más dispuestos a "dar rienda suelta" a sus "caprichos y deseos".Y añadió: "Hemos aprendido que uno rara vez alcanza su objetivo final, así que ¿por qué no disfrutar de la vida ahora?".

En otras ocasiones parecía un poco menos seguro de que este estado de ánimo se hubiera generalizado y señalaba por qué debía prevalecer y cómo se podía hacer que prevaleciera.Los estadounidenses habían quedado "atrapados en una telaraña de tradiciones y conceptos morales que.....han descrito la vida como unasecuencia de miseria, preocupación y trabajo".Lo que se necesitaba, decía, era una actitud más razonable ante la vida, en la que la diversión, el placer y la felicidad ya no se consideraran contrarios a la ética."Aprender a aceptar la 'carga' permanente de una buena vida es uno de los problemas psicológicos más desafiantes de nuestra era".Su publicación*Motivations*decía que uno de los problemas centrales de la época era dar permiso a la gente para disfrutar de su prosperidad, para sentirse moral y no inmoral en su hedonismo.Los anuncios publicitarios y los planes de promoción de ventas deben orientarse a este tema.

Muchos publicistas se sumaron al juego de arrancar las telarañas puritanas y educar al público para que dejara de ser el anticuado Prudence Pennies.El profesor Otis Pease, historiador de la Universidad de Stanford, hizo un análisis exhaustivo de la publicidad a finales de los años cincuenta y llegó a la conclusión de que la publicidad trataba de desacreditar el ahorro y se esforzaba por avivar el impulso adquisitivo.

He aquí un tipo de problema que abordaron.A los fabricantes de muebles les molestaban los persistentes hábitos anticuados que muchos padres mostraban cuando sus hijos se casaban.Estos padres seguían pensando que ayudaban a los recién casados al regalarles muebles que les sobraban de sus propias casas.Algunos fabricantes de muebles empezaron a pedir en las reuniones de la asociación que la industria del mueble patrocinara una campaña publicitaria destinada a avergonzar tanto a los padres como a las parejas jóvenes.

Los placeres de la autocomplacencia se destacaban, consciente o inconscientemente, en muchos mensajes comerciales.Unos grandes almacenes de Nueva York decían a las mujeres en un anuncio a toda página:"Aunque tenga una docena de abrigos, no puede permitirse faltar...."Una tienda de San Francisco que ofrecía lujosos accesorios para el cuarto de baño invitaba a los transeúntes con el siguiente cartel: "¡MIMESE!

Los expertos en ventas empezaron a buscar ocasiones para ofrecer al público una excusa para derrochar.Los días festivos adquirían cada vez más importancia en su planificación.Un comerciante de camas anunció a gritos que ofrecía "LA MAYOR OFERTA DE CUMPLEAÑOS DE

WASHINGTON DE NUESTRA HISTORIA: ¡UN SOLO DÍA!".Unosgrandes almacenes de Nueva Yorkpublicaron un anuncio a toda página de zapatos para niños con el siguiente titular: "PASCUA ES UN NUEVO PAR DE ZAPATOS".Una tienda de electrodomésticos de Erie, Pennsylvania, vendió artículos por valor de 30.000 dólares en unaventagigante de tres díascon premios por el día deSanPatrick.El segundo día de la venta, los miembros de una iglesia local organizaron una venta de pasteles en la tienda.Muchos de los que acudieron a comprar pasteles también compraron electrodomésticos.

A principios de los años sesenta, se calculaba que el Día de la Madre producía compras por valor de 17 dólares por cada madre del país.El Día del Padre producía compras por valor de 7 dólares por padre.Y el Día de la Graduación aseguraba compras por valor de 10 dólares por graduado.

El día de derroche más apreciado, por supuesto, era Navidad, porque no era sólo un día, sino toda una temporada.Cada familia gastaba cientos de dólares.Cada año, una adolescente media compraba al menos 55 dólares en anticipación de la Navidad.En la segunda semana de noviembre, las calles principales de algunas ciudades del Medio Oeste ya estaban cubiertas de adornos navideños.Varias semanas antes de una Navidad reciente, la organización Arthur Murray de Nueva York proclamó: "Deprisa: ¡Oferta especial Arthur Murray antes de Navidad!HÁGASE ESTE REGALO DE NAVIDAD ...Ahora".

El regalo de Navidad anticipado que se invitaba al lector a hacerse *a sí mismo -en* esta notable interpretación del tradicional espíritu navideño- era una lección de baile.

Dos anuncios a pocos metros de distancia en un vagón del metro de Nueva York indicaban bastante bien lo que estaba ocurriendo con la Navidad bajo las presiones del consumismo.Uno mostraba a Papá Noel sosteniendo en su regazo a una monada que llevaba medias de nailon du Pont.El otro mostraba a otro Papá Noel fumando alegremente cigarrillos Kent.En la televisión, en cambio, un tercer Papá Noel expresaba su preferencia por los cigarros El Producto.Para un niño, todo aquello debía de resultar muy confuso.

Un minorista de electrodomésticos confió a *Consumer Reports*: "Si tienes que golpear a un tipo [cliente] con precios más altos, hazlo durante la temporada de ventas navideñas, cuando se siente bien".Los comerciantes hacían tanbuen trabajo promocionando el espíritu del regalo en Navidad que los abogados de los demandados en casos de reclamaciones maniobraron para intentar evitar que sus casos llegaran ante un jurado en la segunda quincena de diciembre.

Cuando los planificadores de ventas buscaron en el calendario posibles días para derrochar, descubrieron que el calendario revelaba una mala planificación.Entre el Día del Padre, en junio, y las Navidades, no había excusas realmente buenas para derrochar.Se inició un movimiento para reservar el 1 de agosto como "Día de la Amistad".En esta nueva festividad, cada ciudadano podría demostrar -mediante la compra de regalos- lo mucho que apreciaba a sus muy buenos amigos.

No debemos pasar por alto el Día de San Valentín.Se ha convertido en una de las grandes novedades a ojos de los profesionales del marketing.Ocupa el cuarto lugar entre las

fiestas que producen un aumento significativo de las ventas.Unos grandes almacenes de Nueva York llenaron sus numerosos escaparates de mercancía, y sobre cada uno de ellos colocaron el cartel: "¿CÓMO TE QUIERO?DÉJAME CONTAR LAS MANERAS".Las formas, enumeradas en los escaparates, incluían estolas de visón, sartenes de cobre, corbatas y picardías.A medida que se acercaba el día de San Valentín de 1960, la publicación Sales Sense for drugggists calificaba el día de San Valentín como "un día realmente dulce para aumentar las ventas" para aquellas tiendas "atentas a convertir el sentimentalismo en dólares".

Tanto los días tristes como los alegres pueden ser ocasión para regalar.En algunas partes de Estados Unidos, las vallas publicitarias mostraban un ramo de flores con la advertencia de no limitarse a enviar condolencias.

Otro método utilizado para promover el hedonismo en Estados Unidos fue fomentar, hasta un estado de picor crónico, la tendencia de los estadounidenses a amar el cambio en sus vidas.Todo lo "viejo", "usado" o "permanente" debía despreciarse.Un experto en marketing aconsejó a la industria de la decoración del hogar: "Haz que la gente descubra por sí misma que cambiar la decoración es divertido y placentero.Establezcan un estándar basado en la capacidad de cambio y no en la permanencia".Todo esto ayudó a proporcionar una base filosófica para el espíritu de usar y tirar, ya comentado.

En los años cincuenta, los constructores consiguieron introducir una palabra nueva y odiosa en el lenguaje de la comercialización de viviendas.Esa palabra era "usado".Una casa nueva se convertía en una casa "usada" si el comprador decidía un mes después de mudarse que quería

venderla.Cualquier casa usada debía mirarse con recelo, si no con desprecio.Era mercancía sucia.(Su autor debería confesar que en toda su vida sólo ha vivido en casas muy usadas).

A finales de 1959, el presidente de una agencia de publicidad instó a la junta ejecutiva de marketing de la Asociación Nacional de Constructores de Viviendas a crear un fondo publicitario multimillonario para conseguir que los estadounidenses quisieran deshacerse de las casas viejas.Propuso que la asociación consiguiera que el estadounidense medio estuviera tan descontento con una casa anticuada como lo estaría con un automóvil de veinte años.

John y Mary Drone, los habitantes de la subdivisión crónicamente sobrecargados en *The Crack in the Picture Window*de John Keats, se vieron atrapados en el desprecio organizado de la casa usada.Keats relataba: "Los Zánganos ni una sola vez se plantearon otra cosa que no fuera la compra de una casa nueva.Ni por un instante se les pasó por la cabeza la idea de una casa más antigua, espaciosa y mucho más barata ....La novedad se convirtió en un criterio que superaba el coste y, en algunos casos, la necesidad.Las casas de promoción de segunda mano se vendían al tipo de personas que compran automóviles de segunda mano únicamente por necesidad".

Pierre Martineau, director de investigación y marketing de *The Chicago Tribune,* observó la misma desconfianza hacia lo antiguo en su *Motivation in Advertising*.Según él: "La tradición nos aburre ahora.En lugar de ser una ventaja, es prácticamente una desventaja para un público que busca lo

más nuevo, lo más nuevo, siempre lo*más nuevo:* ". Una encuesta realizada por una revista para aficionados a la mecánica reveló que el estadounidense típico cambia de coche sobre todo por cambiar.Quiere uno nuevo.En 1960, General Motors empezó a publicar anuncios de doble página que ensalzaban la idea general de comprar un coche nuevo.Proclamaba."NO HAY NADA COMO UN COCHE NUEVO PARA ENRIQUECER LA VIDA FAMILIAR".

El hedonismo también se promovió activamente mediante campañas para persuadiral pueblo estadounidense de que merecía disfrutar de los placeres de una vida enriquecida*al instante*y sin mover un dedo."Instantáneo" y "listo" se convirtieron en las palabras mágicas para comercializar desde refrescos, nata montada y tartas de cereza hasta remedios para el dolor de cabeza.El célebre filósofo de los negocios Charles G.Mortimer, presidente del consejo de administración de General Foods, dijo a los empresarios que uno de los grandes retos de la época era promover la "comodidad creativa".Señaló la "ola de ansia de comodidad" que recorría el país y afirmó: "Hoy en día, la comodidad es el factor de éxito de casi todos los tipos de productos y servicios que registran un crecimiento constante".Y añadió: "Casi todo lo que compramos hoy debe estar listo para usar, listo para llevar, listo para enchufar, listo para encender, listo para llevar a casa.....listo para servir.Este aspecto de nuestra impaciencia nacional representa probablemente el mayor desafío a la creatividad de marketing al que se hayan enfrentado jamás los empresarios estadounidenses".Mañana, predijo, incluso la vivienda estará preenvasada y se venderá "¡casi lista para que una familia se mude y empiece a vivir!".

Según un chiste, las criadas que consideraban la posibilidad de favorecer a una familia con sus servicios solían preguntar con cautela: "¿Pelan o descongelan?".

Un anciano operador de un supermercado de Indianápolis sacudió tristemente la cabeza mientras me señalaba todos los alimentos "precocinados" que vendía a las esposas de los jugadores de bridge.Murmuró: "El marido trabaja todo el día y luego llega a casa con un pastelito precocinado".Dijo que no los permitiría en su propia casa.Los platos precocinados pueden costar hasta un 50% más que los preparados en casa.

Contó que bromeaba con una joven pelirroja que inspeccionaba sus tartas de cereza hechas en la panadería.Le preguntó por qué no hacía una ella misma.Ella respondió: "No sabría cómo empezar".El anciano empezó a enseñarle enumerando los ingredientes.Cuando dijo "manteca", ella preguntó: "¿Qué es eso?".Él se lo explicó y empezó a enseñarle cómo extender la masa.Ella arrugó la nariz y dijo: "Parece muy complicado.Creo que me quedaré con esta de aquí". Cientos de esposas, me dijo encogiéndose de hombros, compran cada semana sus caros botes de pollo a la king cuando podrían hacerlo ellas mismas con las sobras por menos de un tercio del coste.Sin embargo, esas mismas esposas se ven a sí mismas como guardianas frugales y ahorradoras del dinero de la familia y no dejan de quejarse a sus maridos de lo mal que lo pasan para llegar a fin de mes debido al elevado coste de los alimentos.

Recientemente los hombres de negocios han descubierto que Estados Unidos se está embarcando en una "nueva era de la elegancia".La ropa de mujer se está volviendo

"casualmente elegante".Los comerciantes de muebles se han obsesionado, en sus conversaciones, con el nuevo ansia de elegancia del público.Los grifos de baño chapados en oro son cada vez más populares, al igual que los cepillos de dientes dorados.Los joyeros se han unido a la nueva era de la elegancia.Y los vendedores de alimentos han decidido que Estados Unidos se está convirtiendo en una nación de epicúreos amantes de la elegancia.La venta de alimentos de lujo se duplicó en cuatro años al persuadir a los norteamericanos de que mordisquearan caviar por valor de 3.000.000 de dólares al año, y a los más valientes de que se tragaran manjares como hormigas cubiertas de chocolate.

Un fabricante nacional de champán ha empezado a instar en sus anuncios a los matrimonios a que saquen el champán para desayunar.Califica el desayuno de "momento crítico en el matrimonio".Y propone que los cónyuges se "enfrenten" con champán cada vez que empiecen a sentir que "el florecimiento del matrimonio ha desaparecido".

Otro aspecto de la promoción del hedonismo, debemos señalar, ha sido la campaña para hacer que los estadounidenses sean más impulsivos en sus hábitos de compra.Du Pont descubrió que las compras impulsivas en los supermercados habían aumentado casi un tercio en una década.Los supermercados dejaron de ser simples mercados despojados diseñados para trasladar al consumidor las economías de la compra masiva.Al principio funcionaban con un escaso margen de beneficio del 12%.Ahora los supermercados se han convertido en relucientes carnavales que ofrecen automóviles gratis como premio, ofrecen primas, sellos comerciales, música suave y cientos de paquetes que han sido astutamente diseñados,

con un gasto considerable, para presentar una imagen que grite al comprador que pasa: "¡Cógeme!"El resultado de todos estos cambios en los supermercados es que los márgenes de beneficiohan subido una media de casi el 20%.

Las prendas de vestir de la familia también se han convertido en artículos de impulso. *Modern Packaging*informó de que los fabricantes de camisas consideraban que ya no bastaba con envolver una camisa en una película protectora transparente.Había que mejorar el envase creando envases transparentes con una impresión más atractiva.

Por su parte, Louis Cheskin, director del Instituto de Investigación del Color, informó a los profesionales del marketing: "El consumidor no juzga el producto, juzga el envase".Los cinturones masculinos podrían ser un buen ejemplo.Tradicionalmente, los cinturones que se ponían a la venta simplemente se colgaban del perchero de una tienda y se presentaban como un artículo utilitario.Sin embargo, los vendedores se dieron cuenta de que los cinturones masculinos podían venderse tanto a los hombres como a sus esposas como artículos de impulso si se empaquetaban hábilmente.ElSr.Cheskin señaló la experiencia de los fabricantes de cinturones Paris.El Sr.Cheskin fue invitado a intervenir en una conferencia de la alta dirección de la empresa Paris sobre el tema "¿Por qué se deben empaquetar los cinturones?".Resumió los consejos que les dio en su libro*Why People Buy.*Decía que para la esposa en esta era de abundancia "el mero acto de comprar un cinturón para [su] marido ...está lleno de profundas implicaciones psicológicas".He aquí el sorprendente análisis

de estas implicaciones tal y como las descubrieron sus investigadores:

"Las pruebas de marketing y la experiencia han demostrado que, normalmente, una mujer no se siente atraída por los cinturones colgados de un perchero.Los cinturones colgantes no despiertan el interés de una mujer.Un cinturón colgante no tiene poder de atracción.Es flácido, poco estimulante e indeseable.Para una mujer normal, sana y enérgica, un cinturón colgante no es un símbolo de virilidad o calidad.No puede ser asociado con su hombre.No es un símbolo apropiado.Presenta una imagen negativa".En cambio, "un cinturón que está encerrado en un envase psicológicamente potente" tiene un simbolismo favorable y "se le asigna naturalmente el papel de simbolizar el respeto, el afecto e incluso un gran amor."El potente recipiente elegido para albergar este símbolo amoroso fue un casto envase de cartón blanco con una cúpula de plástico transparente llamado apropiadamente "Vista-dome", quizá porque se parecía a un autobús con cúpula de vista.El éxito de todasestas estrategias para promover el hedonismo quedó patente en varios informes.*Printers' Ink*informaba de la evolución de un nuevo tipo de cliente femenino en los supermercados.Este cliente, informaba, "busca constantemente algo nuevo".

Un editor de Pittsburgh observó: "Los que se quejan de los altos precios son los que salen de los supermercados cargados con botellas de cerezas de cóctel, peces de colores en bolsas de plástico, alimentos congelados, cenas con televisión, discos fonográficos... todo tipo de cosas que realmente no hace falta tener tan caras".Según los sociólogos, las familias estadounidenses,

independientemente de su nivel de ingresos, tendían a desear tener alrededor de un 25% más de lo que tenían.

Al iniciarse los años sesenta, el editor financiero y de negocios *del New York Herald Tribune*resumió lo que prevalecía para los hombres de negocios diciendo: "Si puede decirse que todo un pueblo se regodea en la prosperidad, los estadounidenses lo harán en 1960 cuando, desinhibidos, cosechen glotonamente los frutos de 183 años de libre empresa".Dijo que la vida de lujo se había convertido en el objetivo de la mayoría de los estadounidenses.

Quizá el informe más impresionante sobre el giro hacia el hedonismo lo realizó la división de investigación de *The Chicago Tribune.*Su estudio, titulado*The New Consumer,*se basaba en un estudio de 100.000 dólares sobre amas de casa de tres estratos sociales diferentes de los suburbios de Chicago.En los tres niveles era evidente una tendencia al hedonismo.El Sr.Martineau, director de investigación y marketing del*Tribune,* resumió con estas palabras las conclusiones de los investigadores en relación con esta tendencia:

"Se ha pasado de la filosofía de la seguridad y el ahorro a una filosofía del gasto y la satisfacción inmediata...más gasto autoindulgente, una tendencia a equiparar nivel de vida con posesión de bienes materiales...."

Consideremos el cambio de actitud ante el gasto de dinero.En el nivel de clase media alta, una mujer de la ciudad de Golf recordó el modelo de vida sencillo y frugal que habían mantenido sus propios padres y exclamó: "Somos tan diferentes.Somos unos derrochadores.No tenemos un céntimo.Vivimos para hoy...."Otra esposade esta misma ciudad afirmaba: "Debes gastar un poco más de lo

que puedes permitirte para progresar más en la vida".Los informes señalaban que las esposas de este nivel tendían a ver el "consumo conspicuo" como una inversión, no como un despilfarro.Una esposa de Golf, hija de un próspero leñador hecho a sí mismo, dijo: "A mi padre le parece vergonzoso cómo gastamos el dinero; cree que deberíamos ahorrar para un día lluvioso; pero yo creo que puede que no viva para ese día, así que voy a disfrutar al máximo de cada día" ....Mis padres no decoraban su casa cada cuatro o cinco años, como hacemos nosotros".

En el suburbio de Park Forest, algo menos próspero, las esposas mostraban la misma inquietud y placer por el gasto.Una esposa dijo que la diferencia entre ella y sus padres era que ella compra "muebles y lámparas nuevos porque nos cansamos de seguir mirándolos".Otra mujer dijo: "Hoy en día, siempre buscamos comprar algo que nos ahorre tiempo para tener más tiempo para relajarnos y disfrutar de la vida".Otra mujer dijo que cuando ella y su marido compran cortinas, alfombras y muebles esperan que los artículos "no duren tanto como los de nuestros padres".

Las mujeres de la tercera comunidad de Home Town, principalmente un suburbio de clase trabajadora y de clase blanca baja, revelaron esta misma fascinación por acumular cosas materiales.El informe afirmaba que en Home Town "el artilugio...... ...se convierte en el símbolo de la 'vida más refinada'".

16.EL PROGRESO A TRAVÉS DE LA PROLIFERACIÓN DE PERSONAS

"Una bonanza para la industria-bebés.Sesenta millones más deconsumidores en EE.UU. en los próximos diecinueve años".

.S.News & World Report4 de enero de 1957.

EN EL VESTÍBULO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO DE LOS ESTADOS UNIDOS funciona un "reloj" gigante que llena de alegría a los comerciantes estadounidenses que lo observan.Es un adorno de Washington que apoyan de todo corazón.Cada siete segundos y medio parpadea una luz azul, como en una máquina de pinball, para indicar que ha nacido un nuevo bebé en algún lugar de Estados Unidos.Mucho más lentamente, una luz púrpura parpadea -cada veinte segundos- para indicar que algún desafortunado ciudadano estadounidense ha muerto.Otra luz intermitente indica la llegada ocasional de un inmigrante.

La luz clave es la blanca, que muestra los resultados netos de todos estos cambios.Parpadea cada once segundos para indicar que en ese periodo se ha añadido un ser humano más a la población total de Estados Unidos.Así, cada once segundos los comerciantes han ganado un nuevo prospecto que necesitará comida, ropa, cobijo y, más adelante, pistolas de juguete, automóviles, equipos de alta fidelidad, lanchas motoras, batidoras y ataúdes.A finales de los años cincuenta, junto a este reloj había un gran cartel en el que se podía leer:

MÁS GENTE

significa

MÁS MERCADOS

En octubre de 1958 se celebró en el vestíbulo una fiesta de refrescos cuando el contador de totes superó los 175.000.000.En sehicierongrandes prediccionessobre las perspectivas que se abrían a los vendedores como resultado de la fantástica explosión demográfica de Estados Unidos.

*U.S.News & World Report*que leen sobre todo los hombres de negocios, afirmaba: "El mayor auge de Estados Unidos está en la gente.Las empresas, los trabajadores y el gobierno se mantendrán ocupados atendiendo a una población en explosión."

En realidad, la población de Estados Unidos estaba explotando de forma mucho más violenta de lo que esa publicación pensaba cuando pronosticó en 1957 que la nación tendría "Sesenta millones másde consumidoresestadounidensesen en 19 años".Estimaciones posteriores del censo indicaron que casi cien millones más de consumidores podrían sumarse a la población de Estados Unidos en los próximos veinte años.La gente vive cada vez más años.Las parejas se casan cada vez más jóvenes y se plantean tener familias más numerosas.Las jóvenes que se acercan a la edad de casarse esperan tener un hijo más que sus madres.La abundante cosecha de bebés nacidos después de la Segunda Guerra Mundial pronto se casaría -a mediados de los sesenta- y se esperaba que produjera un aumento prodigioso de la población.

La creciente población de la nación era percibida por los exultantes hombres de negocios como una garantía incorporada de prosperidad a largo plazo y como un puntal principal de la economía en expansión.Y hasta cierto punto

intentaron promover la idea de que tener familias numerosas era algo bueno y maravilloso.

Los estadounidenses eran propensos a deplorar la expansión demográfica en tierras lejanas.Sin embargo, el hecho era que Estados Unidos estaba experimentando una de las mayores explosiones demográficas de la historia de la humanidad.Su tasa de crecimiento demográfico era tan alta como la de India e Italia, si no más.Casi tres millones de personas se sumaban ya cada año a la población de Estados Unidos, y ese ritmo iría en aumento.Esto equivalía a añadir anualmente una docena de nuevas ciudades del tamaño de Omaha.Si se mantienen las tendencias actuales, es muy probable que a finales de siglo -o durante la vida de la mayoría de nosotros- la población de Estados Unidos sea más del doble de la actual.

Todo esto se consideraba progreso.Millones de bebés eliminarían la posibilidad de graves depresiones y servirían de respaldo contra posibles errores de cálculo en la sobreexpansión de la capacidad de las fábricas.Unas semanas después de que el mercado bursátil se desplomara a principios de 1960, los analistas financieros aconsejaron a los nerviosos inversores que se alegraran: con el crecimiento demográfico en perspectiva, las acciones sólo*tenían* que subir a largo plazo.

El Consejo Publicitario tomó la iniciativa de explicar las felices consecuencias del baby boom.Para animar a los consumidores a gastar más y dejar de preocuparse, organizó una campaña multimillonaria de promoción de la natalidad.Uno de los anuncios que preparó mostraba la imagen de una cigüeña -símbolo del crecimiento

demográfico- en su nido.El pie de foto decía: "ESTE PÁJARO VA EN SERIO".

Tales anuncios no sólo ayudarían a poner al público en un estado de ánimo de compra confiado, sino que podrían animar a las familias estadounidenses a sentir que estaban siendo patrióticas si tenían familias numerosas, además de demostrar su virilidad y su americanismo a la antigua usanza.Durante la recesión de 1958, el Consejo Publicitario elaboró siete razones básicas por las que los estadounidenses debían tener confianza en su futuro.La razón número uno citada fue "*más gente*".

He aquí otras muestras del tipo de exultación que hacían los hombres de negocios ante la perspectiva de multiplicar el número de seres humanos en Estados Unidos.

Printers' Ink:"Las oportunidades de comercialización son ilimitadas....Significará que en los próximos diez años habrá que duplicar el ritmo de producción de viviendas nuevas".

Cuando la Oficina del Censo de Estados Unidos revisó al alza sus previsiones de crecimiento demográfico, un director de estudios de marketing dijo: "Hay oro en esos años": "Hay oro en esos años".

Engineering News Record:LA NUEVA TARJETA DE LA POBLACIÓN PUEDE AYUDARLE A HACERSE RICO-El crecimiento demográfico en auge del país significa dinero en el banco para elhombre de la construcciónque esté alerta....Significa

Más construcción

Más instalaciones comunitarias

Más carreteras

Más edificios comerciales

Más fábricas

Más facilidades de transporte".

La opinión de los comerciantes de que un mayor número de bebés podría ser la base del regocijo nacional llegó a ser ampliamente aceptada o secundada por el público.

El número de familias jóvenes que esperan tener cuatro o más hijos se duplicó durante la posguerra.

Para los profesionales del marketing, el inmenso "mercado juvenil" emergente resultaba especialmente tentador y desafiante.En primer lugar, había muchos clientes potenciales.Un vicepresidente de una agencia de publicidad, McCann-Erickson, señaló que en 1965 habría en Estados Unidos 77.000.000 de jóvenes menores de veinte años.Mientras un hombre de negocios y yo pasábamos en coche por delante de un nuevo patio de colegio lleno de niños, bromeó: "Mira todos esos pequeños y felices signos de dólar".

Además, estos jóvenes se estaban convirtiendo en grandes consumidores.La mayoría de las estimaciones coinciden en que los adolescentes se han convertido en un mercado de diez mil millones de dólares sólo por su poder adquisitivo.Y en 1970 serían un mercado de veinte mil millones de dólares.Ya se podía contar con que cada adolescente gastaría más de 400 dólares al año.Ya no era un mercado para despreciar como algo de cinco y diez centavos.

Se advirtió a los vendedores que recordaran que todos estos millones de jóvenes se casarían algún día y se convertirían en grandes consumidores si se les cuidaba adecuadamente.Atrápenlos mientras se forman sus hábitos de compra.ATRÁBALOS EN LA EDAD DE ADQUISICIÓN", proclamaba una cadena de televisión en , al tiempo que instaba a los anunciantes a tener en cuenta a su numeroso

público juvenil a la hora de comprar.Y*La* revista *Seventeen* subrayaba que sus lectores adolescentes estaban en el "motivage" de adquirir hábitos de compra para toda la vida.

Surge una empresa llamada Teenage Public Relations, Inc. para orientar a los anunciantes en la captación del mercado adolescente.Yla revista*Teen* creó un Consejo de Pruebas de Consumo Adolescente para ayudar a los anunciantes a asegurarse de que tocaban la "melodía" adecuada para atraer a los adolescentes hacia sus productos.

Por último, el mercado juvenil estaba recibiendo un nuevo respeto porque los vendedores se estaban dando cuenta de que los jóvenes son quizás el objetivo más tentador de todos para la venta porque tienden a ser aún más impulsivos, inexpertos y manipulables que sus padres.Y los padres son más propensos que en el pasado a complacer a sus hijos con cualquier moda que los vendedores sean capaces de estimular.Los adolescentes han demostrado ser excelentes candidatos para desodorantes, hormonas para el desarrollo mamario, tintes para el pelo, permanentes caseros, quitaespinillas y píldoras estimulantes.Un directivo del Instituto de Investigación Motivacional señaló que, aunque los adolescentes no creyeran en la autoridad, sí creían en la publicidad.

El nuevo estado de ánimo de los padres, deseosos de complacer los caprichos de sus hijos, fue señalado varias veces por los investigadores del estudiodel *Chicago Tribune*sobre las actitudes de las amas de casa de los suburbios.Una madre de Park Forest explicaba: "A mi hijo adolescente le gusta llevar jerséis y camisas de colores subidos de tono con calcetines a juego.Ahora están de

moda los cinturones elásticos.Mi hija tiene que llevar una parka de cuero.Queremos que nuestros hijos disfruten de la vida.Por eso, si quieren algo que tienen los demás niños, se lo compramos".

El informedel *Tribune*sobre Park Forest observaba: "Hay muchas compras para los niños, y las cosas que se compran están determinadas por lo que el niño quiere, más que por lo que los padres quieren para él.Lo que el niño quiere, a su vez, viene determinado por lo que tienen los otros niños o por un artículo concreto visto en los anuncios.Los padres consideran positivo 'dar al niño lo que quiere' en forma de cosas materiales".

El gran baby boom -o "bomba demográfica", como algunos prefieren llamarlo- puso a los vendedores en muchas docenas de líneas para trazar planes con los que "sacar partido".

En primer lugar, por supuesto, estaba el evidente mercado de polvos de talco, muebles de guardería, alimentos blandos, tetinas, etc. para bebés y niños pequeños. *Sales Management* informó en 1960 de que se estaban investigando y lanzando nuevos alimentos para bebés a "un ritmo frenético".

Luego estaba el floreciente mercado juvenil de helados, refrescos, discos fonográficos y juguetes, por no hablar de pupitres, gomas, etc.En 1960, los jóvenes estadounidenses recibían juguetes por valor de mil quinientos millones de dólares al año.Durante un buen día de diciembre, las tiendas estadounidenses vendían juguetes por valor de seis millones de dólares cada hora.El niño estadounidense medio recibía juguetes por valor de 26 dólares al año.En mi estado, Connecticut, donde el consumo de juguetes es

mayor, el niño medio recibía 36 dólares.El director de una empresa de fabricación de armas de fuego observó que cuando un niño tiene quince años ya ha tenido entre quince y veinte réplicas de pistolas, por lo que ahora es un buen candidato para tener una de verdad.

La mayoría de los grandes fabricantes de sujetadores -y muchos otros de menor importancia- empezaron a promocionar y vender sujetadores a niñas de nueve y diez años.En 1960 se había convertido en un mercado importante, ya que miles de niñas habían sido condicionadas por el énfasis que se ponía en los pechos en la publicidad y en otros medios a preocuparse por sus pechos planos o a ver los sujetadores como símbolos de estatus.Eugenia Sheppard, editora neoyorquina de publicaciones femeninas, describió el sujetador 28AA, especialmente diseñado para niñas pequeñas, como "un objeto blanco y flácido que parece un conejo muerto y es sin duda elregalonúmero, a excepción de las medias de nylon, que las niñas de diez años...... ...hoy en día".Cita a una ejecutiva de sujetadores que explica: "Por supuesto, todo está en sus mentes, ya que la mayoría de estos sujetadores apenas tienen forma ....Algunos están rellenos para niñas con complejo de inferioridad por ser planas".

Sin embargo, el mercado juvenil realmente exuberante era el de los adolescentes.Sus miembros solían tener grandes deseos, grandes asignaciones y, a menudo, su propio dinero para gastos.*La* revista*Life*estudió los hábitos de gasto de los adolescentes y llegó a la conclusión de que se rodeaban de "una fantástica variedad de chucherías y diversiones chillonas y a menudo caras", incluidos 1.500.000coches de y 20 millones de dólares en

pintalabios.Citaba el caso de una chica de diecisiete años de Van Nuys, California, como "el sueño del vendedor".Se decía que los hábitos de consumo de esta chica, Suzie, aunque elevados, eran bastante típicos de las chicas de "familias de renta media-alta de su ciudad".El año anterior, Suzie había recibido 1.500 dólares en ropa, 550 dólares en ocio y 102 dólares en tratamientos en salones de belleza.Tenía siete bañadores y su propio teléfono.En los días de vacaciones de verano le encantaba pasear con su madre por los grandes almacenes, eligiendo vestidos o muebles para su habitación o plata y vajilla cara para el baúl de las esperanzas que ya había empezado.La publicación decía que algunas personas podrían pensar que los adolescentes americanos estaban siendo mimados hasta la muerte, pero sugería que era demasiado tarde para que los padres se rebelaran."El gasto de los adolescentes", decía, se había vuelto tan importante que "una acción así provocaría escalofríos en toda la economía".

En sus predicciones sobre lo que estaba por venir a principios de los sesenta, *Printers' Ink*titulaba: "LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD CREARÁN SECCIONES PARA ADOLESCENTES".El editor señalaba que los adolescentes constituían el mercado de más rápido crecimiento en Estados Unidos en la actualidad, "ofreciendo un asombroso potencial de ventas."Pero, añadía, "hay que desarrollar técnicas publicitarias especiales para afrontar el reto."

Un grupo de vendedores que obtuvo grandes beneficios entre los adolescentes fue el de los fabricantes de cigarrillos. La revista *Fortune*, comentando la forma en que la industria tabaquera había conseguido recuperarse de su caída tras el susto del cáncer relacionado con el consumo

de cigarrillos, observó: "En parte, se debe a las ganancias de la población, sobre todo al gran aumento del número de adolescentes, que parecen fumar con más furia que nunca".

Mientras tanto, los fabricantes de café se esfuerzan por captar adolescentes.La Asociación Nacional del Café publicó un encarte de dieciséis páginas enla revista*Scholastic*, dirigida a los adolescentes.En él se daban consejos sobre temas tan loables como el estudio, la conducción segura, el aseo personal, las citas, la salud y la popularidad, pero al final de cada página aparecía una receta de café.

Tal vez elmovimientomás significativo -y, para mí como padre de tresadolescentes , el más inquietante- que han hecho los vendedores para aprovechar el mercado adolescente ha sido emitir tarjetas de crédito "junior".Muchos grandes almacenes y otras tiendas de todo el país han empezado a invitar a Junior a que agite su tarjeta de crédito y diga: "¡Cárgala!".Las tiendas de una gran cadena empezaron a aceptar a jóvenes deudores incluso antes de que tuvieran edad suficiente para afeitarse: a los catorce años.Algunas tiendas dejaron claro que no era necesaria la aprobación de los padres para abrir una cuenta de cargo junior.Unos grandes almacenes de Iowa empezaron a anunciar: "¡ADOLESCENTES!TENED VUESTRA PROPIA CUENTA".

Un funcionario de la Asociación Nacional de Comerciantes Minoristas exhortó a los grandes almacenes a abrir cuentas de crédito para jóvenes y afirmó: "Los adolescentes de hoy en día son los mayores recursos naturales de Estados Unidos" y ofrecen "una oportunidad hecha a medida para los ejecutivos de crédito": "Los

adolescentes de hoy son los mayores recursos naturales de América" y ofrecen una "oportunidad a medida para el ejecutivo de crédito con mentalidad de ventas".

Las tiendas que invitaban a Junior a crédito solían decir que no les interesaba en absoluto.Sólo querían ayudarle a convertirse en un ciudadano más prudente ofreciéndole un programa educativo sobre la gestión del dinero.Unos grandes almacenes de Iowa anunciaban su plan de crédito junior diciendo: "Su propósito es dar a estos jóvenes experiencia en la gestión de sus presupuestos y promover su apreciación temprana de una buena posición crediticia en su comunidad."Por otro lado, el Consejo de Información al Consumidor comentaba algunos de los planes que las tiendas estaban haciendo para Junior preguntando: "¿Intentan seguir la admonición bíblica: 'Instruye al niño en el camino que debe seguir, y cuando sea mayor no se apartará de él'?".El presidente de la Caja de Ahorros Bowery de Nueva York dijo que enseñar a los jóvenes a gastar a crédito "es algo así como enseñarles a consumir estupefacientes."

Esta formación de los jóvenes también estaba siendo impulsada por una asociación de compañías financieras con la sorprendente cooperación de una asociación nacional de funcionarios escolares.Un folleto titulado*Using Consumer Credit*,ampliamente distribuido en las escuelas americanas, resultó haber sido preparado con la ayuda de dos publicistas que trabajaban en nombre de esta asociación de compañías financieras.En se instaba a los estudiantes a leerlo: "No tengas miedo de usar el crédito".

Otra novedad agradable para los comerciantes era que los jóvenes se casaban a una edad más temprana.La edad

más frecuente de matrimonio de las chicas había bajado a los dieciocho años.Y cada vez más estudiantes universitarios se casaban en lugar de esperar hasta después de graduarse.Esto significaba que, por lo general, permitían que sus padres subvencionaran sus primeros años de matrimonio.Un joven ya no necesitaba demostrar su capacidad para ser el sostén de la familia antes de casarse.

Cuando un chico y una chica se preparan para casarse, ocurre algo maravilloso desde el punto de vista de los vendedores.El gasto -en efectivo o a crédito- se dispara a un ritmo vertiginoso.Los novios gastan, sus padres gastan y sus admiradores gastan.La pareja de 1960 necesita al instante una reluciente casa nueva, totalmente equipada.*U.S.News & World Report*cifraba "la nueva demanda resultante de un matrimonio en unos 13.600 dólares".Y subrayaba que esa cifra era conservadora.Desglosaba esta cifra de la siguiente manera: Se necesita una casa que cueste una media de 10.000 dólares, ya sea comprada o alquilada.A continuación, se necesitaban al menos 500 dólares para un coche y una media de 2.500 dólares para equipar el nuevo hogar con muebles y electrodomésticos.Por último, y esto parece lo más conservador, se necesitaban 600 dólares para gastos relacionados con la boda, como el anillo, la ropa, el catering y la luna de miel.Una emprendedora empresa de distribución de muestras, Bridal-Pax, empezó a repartir kits en las oficinas de licencias matrimoniales.Estos kits, distribuidos a cientos de miles de futuras novias, contenían muestras de cera para muebles de marca, limpiadores

domésticos, etc. y, de todo, ¡pastillas para el dolor de cabeza!

Y así fue como la mayoría de los vendedores se entusiasmaron ante la perspectiva de que se añadieran cien millones más de consumidores a la población de Estados Unidos en unas dos décadas.Algunos alarmistas se preguntaban dónde se encontrarían puestos de trabajo, recursos y espacio vital para mantener a esos cien millones de personas adicionales.Sin duda, se trata de problemas espinosos sobre los que habrá que reflexionar mañana.Hablar de ellos hoy podría alterar la confianza de los consumidores.Pero, ¿podrían esperar estas cuestiones?

PARTE III
Implicaciones

17.¿UN CONSUMO CADA VEZ MAYOR?

" ...es posible que no podamos deshacernos del desorden sin deshacernos también de la abundancia".

-John Kouwenhoven en unartículo deHarper'stitulado "Waste Not, Have Not-A Clue to American Prosperity".

HASTA AQUÍ HEMOS OBSERVADO el dilema que plantea el aumento de la productividad en Estados Unidos y las respuestas lógicas o humanas que los expertos en marketing han dado a este nuevo tipo de dilema nacional.Hemos examinado las estrategias diseñadas para animar a los estadounidenses a comprar más bienes y servicios cada año.Y hemos observado la creciente dependencia de los profesionales del marketing de la voluntad de los estadounidenses de mantener el crecimiento de su población.

Los resultados podrían caracterizarse de varias maneras.Pero, sin duda, uno de ellos es una sociedad alimentada a la fuerza, interesada en la prodigalidad y sin que se vislumbre el fin de la necesidad de un consumo cada vez mayor y más derrochador.

Ahora llegamos a la parte más difícil del libro desde el punto de vista del autor-analista.Es mucho más fácil intentar diagnosticar una situación en desarrollo que evaluar lo que esta situación implica para el futuro, o sugerir lo que puede o debe hacerse al respecto.En este caso es especialmente cierto porque la situación que se está desarrollando en Estados Unidos parece ser única en la historia de la humanidad.No hay precedentes obvios que puedan servir de guía para la acción presente o futura.

En un estado de ánimo muy tentativo, intentemos comprender las implicacionesde un sistema que exige que su población se dedique a un consumo cada vez mayor.

En primer lugar, debemos señalar que este sistema, a pesar de cualquier exceso actual, ha llevado al pueblo estadounidense a uno de los niveles más altos de bienestar físico que el mundo haya conocido jamás, sólo superado, quizá, por el de Nueva Zelanda.Y éste no es un logro desdeñable.La angustia por saber de dónde vendrá la próxima comida o el próximo par de zapatos se ha convertido en un recuerdo para todos, excepto para una pequeña proporción de la población que está desempleada o vive en barriadas rurales o realiza trabajos migratorios.Un negro de Oklahoma me enseñó orgulloso su par de botas vaqueras de treinta dólares.Además, debemos reconocer que todo sistema operativo ideado por el hombre tiene sus defectos y aspectos desagradables.No es casualidad que todas las utopías económicas se hayan quedado en ideales.Es muy probable que cualquier utopía económica de la vida real que el hombre pudiera concebir pronto resultaría aburrida, si no inviable, tanto para el consumidor como para el vendedor.

Y, además, hay que reconocer el punto incómodamente desafiante de que quizá Estados Unidos no tenga una alternativa aceptable al consumo siempre creciente y derrochador.No estoy de acuerdo, pero este punto de vista merece respeto.El Sr., citado al principio de este capítulo, es un observador social desapasionado, no un mercadólogo acalorado.Kouwenhoven cuenta que ve los bosques nacionales de Estados Unidos sembrados de latas de cerveza.Para él, las latas de cerveza simbolizan el

despilfarro irreflexivo de los estadounidenses con los recursos del país.Sugiere que puede haber "una relación bastante delicada entre el despilfarro [simbolizado por esas latas de cerveza] y la abundancia".¿Puede Estados Unidos tener una cosa sin la otra?¿Se está convirtiendo el despilfarro en un factor importante para que las ruedas sigan girando?El*Wall Street Journal de* comentaba el reconocido despilfarro de la economía estadounidense argumentando que el verdadero despilfarro sería matar la gallina de los huevos de oro.

Algunos analistas económicos y vendedores se estremecen ante la mera idea de que los consumidores estadounidenses vuelvan a unplanteamientoprudente y racionalde las compras en .No están seguros de lo que podría ocurrir con la prosperidad nacional.El analista de Wall Street Paul Mazur, en*The Standards We Raise*se pregunta:"Supongamos que ...el factor de obsolescencia desapareciera de escena.......¿Qué pasaría con un mercado que depende de nuevos modelos, nuevos estilos, nuevas ideas?".*Retailing Daily* citaba a un distribuidor de electrodomésticos que temía que sus ventas anuales se redujeran drásticamente si no podía atraer a los clientes potenciales con cambios frecuentes de color y artilugios.

Varios autores económicos han argumentado que el cambio anual de estilo en los automóviles, del que hemos hablado, se ha convertido en esencial para el bienestar económico de toda la nación.Cuando se presentaron los modelos de 1959, los cambios más notables fueron estilísticos.Las aletas traseras sobresalían en todas direcciones.Los faros dobles se desplazaron a nuevas posiciones.Las siluetas eran aún más bajas, anchas y

largas.Y aún había más potencia innecesaria.Además, como de costumbre, los precios eran más altos que el año anterior.En resumen, estos automóviles representaban el punto álgido del progreso a través de la obsolescencia del estilo.La oferta podría haberse considerado una afrenta a la inteligencia del pueblo estadounidense.Sin embargo, al anunciar estos automóviles, las revistas responsables publicaron titulares tan sombríos como: "EL DESTINO DE NUESTRA ECONOMÍA DEPENDE DE LOS COCHES DE 1959".[1]

Y respetados escritores económicos ofrecieron observaciones como "La respuesta a los nuevos coches este otoño será de enorme importancia para la economía de la nación".Los escritores señalaron que uno de cada seis trabajadores estadounidenses debe ahora su puesto de trabajo, de un modo u otro, a la industria del automóvil.Incluso los propietarios de autocines y de moteles de carretera dependen de que los estadounidenses tengan una superabundancia de automóviles.

Tal vez la postura más enérgica jamás adoptada para justificar el consumo de bienes innecesarios se remonte a los años treinta, cuando los mercadólogos percibieron por primera vez el reto de la necesidad de un consumo cada vez mayor.Un escritor que discutía el nuevo concepto de "obsoletismo" en*Printers' Ink*hizo un comentario que sonaba sorprendentemente como una líneaque podría haber estado en*Brave New World*de Huxley.Afirmó con seriedad:

"Cualquier plan que aumente el consumo es justificable....Se persuade a la gente para que abandone lo viejo y compre lo nuevo para estar al día.¿Parece haber un triste despilfarro en el proceso?En absoluto.Desgastar las

cosas no produce prosperidad, pero comprarlas sí.El ahorro en la sociedad industrial en la que vivimos ahora consiste en mantener todas las fábricas ocupadas".

Aun suponiendo que la alimentación forzada se haya hecho inevitable, a los estadounidenses no tiene por qué gustarles.Y parece razonable que al menos entiendan el precio que están pagando por la alimentación forzada y la consiguiente preocupación por el consumo.Veamos, pues, algunos de los precios que los estadounidenses parecen estar pagando:

La preocupación por el consumo está empezando a hacer que los estadounidenses parezcan un poco fatuos a los ojos del mundo. Hace unos años, el diseñador industrial Raymond Loewy comentó que nada en la apariencia de los gordos y relucientes automóviles de la nación "compensa la impresión de que debemos ser un pueblo derrochador, fanfarrón e insensible".

Cuando Estados Unidos inauguró en 1959 su gigantesca exposición en el parque Sokolniki de Moscú, en un esfuerzo por ganarse la admiración del pueblo ruso, un periodista*del New York Times*la calificó de "brillante y colorida aclamación de la América consumista.Está repleto de los adornos de la vida americana".El reportero expresó su perplejidad por el hecho de que, en medio de todo ese deslumbramiento, no pareciera surgir un tema unificador o un mensaje general.

Otros informes indicaban que muchos de los millones de ciudadanos rusos que vieron la exposición también estaban perplejos por el sentido de los valores estadounidense.No dejaban de preguntar por qué se hacía tan poco hincapié en aspectos como la educación y la medicina.Puede que en parte se tratara de un alboroto deliberado, pero los

periodistas sugirieron que se trataba de un auténtico sentimiento de perplejidad.

*El despilfarro de Estados Unidos ha hecho que su mercado esté más abierto a los bienes producidos en el extranjero.*En años anteriores, cuando la avanzada tecnología norteamericana era la maravilla del mundo, los fabricantes extranjeros solían recurrir en gran medida a mano de obra barata para entrar en elmercado de Estados Unidos .Y los industriales estadounidenses siguen justificando el uso de una automatización que ahorra cada vez más mano de obra como forma de hacer frente a los competidores extranjeros que tienen una aparente ventaja debido a sus costes laborales sustancialmente más bajos, a pesar de que sus costes laborales también aumentan a medida que aumenta su productividad.Una empresa siderúrgica estadounidense, que ha tenido dificultades para vender alambre de espino para uso agrícola debido al bajo precio del alambre europeo disponible, espera utilizar la tecnología para mantener una ventaja competitiva.Está perfeccionando una máquina que irá a una granja y colocará las alambradas automáticamente por el agricultor.De este modo, espera que el agricultor descubra que el coste total del alambre y la instalación será menor si encarga el alambre de esta empresa.

Hoy, sin embargo, Estados Unidos ha perdido la mayor parte de la ventaja que tenía en tecnología, capacidades y recursos.El Vicealmirante Hyman G.Rickover ha observado que la noción de que la tecnología moderna es un logro único de Estados Unidos es una "ilusión" que ha sido "alimentada por nuestros medios de comunicación de masas, cuya publicidad ha hecho de la fanfarronería todo

un arte".Mirando los.....jubilosos informes sobre nuevos inventos, descubrimientos, artilugios y nostrums uno nunca adivinaría cuánto le debemos a Europa en investigación básica, esa fuente de la tecnología".

Muchas empresas estadounidenses han debilitado su posición competitiva por su preocupación por producir productos obsoletos y dedicar cada vez más presupuesto a la promoción de ventas y la publicidad.Los fabricantes extranjeros han descubierto que a menudo pueden vencer a la competencia estadounidense simplemente ofreciendo un producto de mejor calidad, funcionalidad y durabilidad.*Product Engineering*publicó a mediados de 1960 un reportaje de un diseñador industrial que contaba que, al hablar con gente próspera de San Salvador, descubrió que compraban sus máquinas de escribir, radios y frigoríficos en países distintos de Estados Unidos.El propietario de una plantación dijo que ahora se negaba a comprar productos estadounidenses debido a las dificultades para repararlos.En su opinión, los productos de otros países estaban mejor diseñados.Un comentario devastador sobre esta "invasión" extranjera apareció en la revista comercial*Leather and Shoes:*[2]

A pesar de toda la publicidad dada a la "mano de obra barata" extranjera, afirmó que este factor ya no puede citarse objetivamente como la única ventaja que tienen los productores europeos sobre los estadounidenses.Señaló que los productores extranjeros ya no se limitan a vender a Estados Unidos juguetes, novedades y productos textiles, sino que se han extendido a campos técnicos y científicos que requieren una gran precisión y conocimientos técnicos.Se refería a los equipos electrónicos que ahora "llegan a nuestro país desde Europa y Japón... ... ...

transistores y radios... ...."...cámaras, instrumentos científicos ...y maquinaria de precisión".Argumentaba, por ejemplo, que Japón no podía vender cámaras, radios de transistores, etc., en Estados Unidos -independientemente del precio- si "su mano de obra no era de alta calidad".

La revista citaba cuatro razones por las que los invasores eran capaces de hacer una dura competencia a Estados Unidos en su propio terreno: el aumento de la productividad, una cuidadosa comercialización, "una mejor elección de los artículos para adaptarse a los deseos y necesidades de los consumidores" y, por último, "una mejor artesanía".

Tal vez la crítica más mordaz de la revista a los productores estadounidenses estaba en esta frase: "Nos enorgullecemos de nuestra agudeza comercial, pero fue Europa la primera que vio la promesa del automóvil más pequeño, la máquina de coser económica, la bicicleta ligera".Es posible que los estadounidenses no hubieran pasado por alto estas posibilidades, sino que hubieran tratado activamente de evitarlas debido a su menor beneficio unitario.

A finales de 1959, *Home Furnishings Daily*publicó un reportaje sobre los recortes de precios en el sector de los electrodomésticos, que estaban degradando la calidad de varias líneas.Su investigador citaba a un portavoz de talleres independientes de reparación de electrodomésticos que declaraba que "los electrodomésticos japoneses y alemanes serían conocidos por su calidad en pocos años, mientras que los americanos serían 'famosos por su bajo precio y baja calidad'".Afirmaba que esta comparación ya

era cierta en algunos casos 'cuando hace sólo uno o dos años habría sido una afirmación ridícula'".

*La creciente dependencia de la promoción para vender productos está fomentando el surgimiento de oligarquías empresariales.*n un mercado en el que se depende en gran medidade la promoción, la publicidad y la exhibición para captar el interés de los consumidores, los grandes productores tienen una clara ventaja sobre los pequeños porque pueden disponer de mayores recursos para crear imagen y pueden maniobrar -mediante la emisión de una profusión de marcas- para conseguir una mayor exhibición de la producción de la empresa.El escritor John Ness analizó en*The Atlantic Monthly* el fracaso de la mayoría de los pequeños fabricantes de automóviles durante los años cincuenta y afirmó: "Es evidente que la gran ventaja de las grandes empresas radica en los vastos presupuestos publicitarios y las organizaciones de marketing: la marca estándar, el eslogan metido en el subconsciente".

La avalancha de bienes y personas con la que cuentan los comerciantes cambiará el estilo de vida en Estados Unidos. Aunque el consumo siga aumentando, parece inevitable que Estados Unidos sufra un verdadero declive en las comodidades de la vida.

Si los vendedores se salen con la suya, los ciudadanos americanos tendrán al menos cuarenta millones más de vehículos en las carreteras en 1975.Millones de acres de tierra serán arrasados para construir autopistas.Más autopistas elevadas se abrirán paso en el centro de las ciudades americanas para intentar descongestionarlas.Estas autopistas, por su tamaño y

naturaleza divisoria, parecen degradar las ciudades que pretenden rescatar.A pesar de las autopistas, los expertos urbanos predicen que la congestión crecerá más deprisa que su descongestión.Cuando una revista pronosticó que en una década la mayoría de las familias estadounidenses tendrían dos coches en cada garaje, un lector de Boston contestó que si la predicción se cumplía entonces "también necesitaremos dos hospitales en cada manzana".

Muchas ciudades europeas también se estaban dando cuenta de que la creciente producción de automóviles en Europa estaba formando enormes atascos en sus zonas céntricas durante las horas de máximo tráfico.Cualquiera que intente cruzar el puente principal de Ginebra o la plaza de la Concordia de París a última hora de la tarde sabe que los atascos colosales no son exclusivos de Estados Unidos.Aunque un porcentaje menor de familias europeas posee coche que las estadounidenses, en muchos países europeos hay tantos automóviles por kilómetro cuadrado como en Estados Unidos.

¿Y qué ocurrirá cuando, para regocijo de los comerciantes, cienmillones de clientes más se agolpen en Estados Unidos de aquí a 1980?La mayor parte de este crecimiento, les guste o no a los estadounidenses, tendrá lugar en los perímetros de las ciudades actuales y no en los inhóspitos parajes salvajes de las Dakotas.(Esos dos estados se encuentran entre los de crecimiento más lento de la nación).

Las excavadoras, como hordas de hormigas, ya están masticando los paisajes más bellos de las afueras de ciudades como Boston, Filadelfia y San Francisco.William H.Whyte, Jr., en el libro *The Exploding Metropolis* calcula que

las excavadoras arrasan tres mil acres cada día a medida que se extiende la "expansión urbana".Grandes áreas metropolitanas antes muy separadas empiezan a chocar entre sí.La zona metropolitana de Dallas está chocando con la de Fort Worth; Cleveland está a punto de chocar con Akron; Hartford y Springfield casi se han fusionado; e incluso los dos grandes colosos, la zona metropolitana de Nueva York y la zona metropolitana de Filadelfia, están a punto de colisionar y de engullir entre las dos la extensión del estado soberano de Nueva Jersey.

Suburbios que antes tenían un carácter semirural se están transformando a medida que la explosión demográfica produce subdivisiones, gasolineras por centenares, puestos de carretera e industrias ligeras.W.L..Wheaton, director del Instituto de Estudios Urbanos de la Universidad de Pensilvania, señala otra característica importante de esta expansión urbana.Se trata de una expansión de baja densidad.En los suburbios, cada familia espera tener su propia parcelita, por lo que ocupa más espacio que un habitante de la ciudad.Así, afirma: "Las ciudades se extenderán por zonas mucho más extensas que nunca.De hecho, no es descabellado esperar que los próximos cien millones de residentes urbanos ocupen cinco o seis veces más espacio que los primeros cien millones".Los habitantes de los suburbios que antes vivían en zonas obreras de las ciudades al menos tienen un poco más de aire y espacio para codearse.Los residentes en los bordes exteriores de las áreas metropolitanas tendrán que recorrer de treinta a cincuenta millas sólo para llegar al "centro", si su lugar de trabajo está cerca del núcleo de la metrópoli.Enparte para aliviar esta creciente presión, muchas empresas y oficinas

se están trasladando o están estableciendo sucursalesen los perímetros y en zonas que antes eran rurales.En cuanto a las viviendas, los terrenos residenciales con vistas en Los Ángeles cuestan ahora hasta 100.000 dólares por acre.La zona metropolitana de Los Ángeles se extiende por un área que abarcaría todo el estado de Connecticut.

El Dr.Wheaton señala otra característica poco alentadora de los suburbios que aparecerá a finales de los sesenta.Para entonces, casi el 40% de los habitantes serán adolescentes, que tienen un alto grado de velocidad, audibilidad, energía y visibilidad.

Al menos un experto en población (P..Whelpton) ha estimado que, idealmente, desde el punto de vista del bienestar económico individual, la población de Estados Unidos debería haber dejado de crecer en torno a los 110.000.000 de habitantes.Otros consideran que esa cifra es demasiado baja.Lo que es óptimo para un Henry David Thoreau que ama la grandeza de un tramo solitario de playa sería decididamente diferente de lo óptimo elegido por un urbanizador empedernido.En cualquier caso, los lugares tranquilos y bellos donde la gente puede meditar, recuperarse y regocijarse están desapareciendo a gran velocidad.Los antaño solitarios lagos están repletos de lanchas motoras que emiten humos de gasolina.Las playas de Ohio en el lago Erie están desapareciendo rápidamente.En el momento de escribir estas líneas no está claro si el pequeño tramo de dunas finas de Indiana podrá salvarse de los grupos que quieren establecer industrias allí.Muchas de las playas del lago Ontario, en el oeste del estado de Nueva York, están desarrollando un hedor debido

a la contaminación del agua por las plantas químicas de la zona.

Los parques nacionales ya reciben el doble de gente de la que pueden albergar.Una de las playas oceánicas más hermosas que quedan en Cape Cod, al sur de Provincetown, muestra signos de subdivisión.Y en Cape Cod, un periódico comentaba con tristeza el "ambiente de carnaval que se extiende por el Cabo" y afirmaba que "cada vez hay menos cosas que atraigan al turista que busca el ambiente y el paisaje del Cabo.Nuestros lugares históricos están escondidos.Nuestras populosas playas no son lo que buscan".

La aglomeración de la población también agravará los ya graves problemas de contaminación del agua y el aire.Incluso antes de que los estadounidenses pongan esos cuarenta millones de automóviles adicionales en lacarretera , muchos ciudadanos están jadeando en busca de aire fresco.Cientos de miles de millones de pies cúbicos de gases de escape son expulsados al aire urbano cada día y están empezando a ensombrecer muchas ciudades, además de Los Ángeles.Un funcionario del Servicio de Salud Pública de Estados Unidos advierte que "la cantidad de basura química en el aire crecerá astronómicamente con el paso del tiempo".Los ríos de la nación de los que dependen docenas de ciudades río abajo para obtener agua potable se han contaminado peligrosamente con residuos industriales, detergentes domésticos y gusanos microscópicos nacidos de las aguas residuales llamados nematodos.Los nematodos sobreviven a la cloración y dan al agua del grifo un olor terroso y rancio.En un control realizado por las autoridades sanitarias de Estados Unidos,

el agua potable de trece de los catorce ríos muestreados tenía nematodos.

En muchas zonas suburbanas donde los hogares dependen de sistemas sépticos y pozos privados, se ha filtrado tanto detergente en los pozos que el agua extraída del grifo tiene un aspecto espumoso.Comentando el creciente problema de contaminantes como los nematodos y los detergentes,.S.News & World Reportobservó:"A medida que aumente la población y crezcan las demandas sobre el suministro de agua de la nación ...estos problemas se multiplicarán".Varias ciudades del norte de Nueva Jersey tuvieron que buscar, apresuradamente, nuevas fuentes de agua cuando la contaminación del río Passaic llegó al punto de encontrar miles de peces muertos.

A esto hay que añadir la espiral de costes que supone mantener a la creciente población urbanizada con su demanda de numerosos servicios.A medida que crece una metrópoli, el funcionamiento de la ciudad cuesta más por persona.

Y no debemos olvidar a esas decenas de millones de jóvenes adicionales en edad escolar que los mercadólogos ven alegremente como sus clientes del futuro y del presente.Habrá que apoyarlos y educarlos.En 1970, la mayoría de la población estadounidense estará por debajo o por encima de la edad de ser el sostén de la familia.

Un fuerte aumento de la población puede traer prosperidad momentánea a los productores y vendedores de bienes de consumo, pero es probable que a largo plazo traiga más penas que beneficios a la economía general y al público en general.Algunos empresarios empiezan a darse cuenta de ello.Unvicepresidente de la Ford Motor Company,

, analizó todas las complicaciones que promete acarrear el aumento de la población y declaró: "de que el aumento de la población va a afectar: "No cabe duda de que el aumento de la población reducirá el ritmo de mejora de nuestro nivel de vida".

Un precio final que los ciudadanos estadounidenses tendrán que pagar casi con toda seguridad por el aumento de las ventas a través del aumento de la población será el recorte de la libertad individual.A menudo se tiende a tener menos respeto por los individuos en las zonas o naciones densamente pobladas.Y hay una mayor demanda de intervención por parte del gobierno para resolver problemas que han crecido más allá de la posibilidad de solución mediante la intervención individual.Quizá la advertencia más elocuente que se haya hecho nunca sobre los peligros de buscar la prosperidad a través del crecimiento de la población proceda de un economista, el Dr.Joseph Spengler, de la Universidad de Duke.Señala, en*The Harvard Business Review,* la tendencia común en los países densamente poblados a intentar aliviar los problemas sociales y económicos intensificados que conlleva el aumento de la población mediante la intervención del Estado y añade:

"Si esto ocurriera, la economía se volvería menos flexible y la libertad de los individuos para hacer lo que les plazca tendería a ser muy limitada.En este caso, la cigüeña habría conseguido lo que los seguidores de Marx no han podido hacer por más que lo han intentado: poner grilletes a la humanidad."

Ahora llegamos a tres precios que los ciudadanos estadounidenses están pagando por una sociedad

alimentada a la fuerza y que son tan trascendentales en sus implicaciones que merecen ser explorados en capítulos separados.

18.LOS RECURSOS QUE DESAPARECEN

"Los estadounidenses hemos utilizado más recursos mundiales en los últimos 40 años que todos los pueblos del mundo en los 4.000 años de historia registrada hasta 1914....El hombre está tomando conciencia de los límites de la Tierra".

-Fairfield Osborn

LA FAMILIA ESTADOUNIDENSE MEDIA TIRA a la basura unas 750 latas de metal al año.En Oriente, la familia que tiene la suerte de hacerse con una lata metálica la atesora y la pone a funcionar de alguna manera, aunque sólo sea como maceta.

Cuando la Comisión de Política de Materiales del Presidente estudió los patrones de consumo de Estados Unidos a principios de los años cincuenta, concluyó que "el apetito de Estados Unidos por los materiales es gargantuesco y hasta ahora insaciable".Se descubrió que cada hombre, mujer y niño consumía una media de dieciocho toneladas de materiales al año.

Otras estimaciones han sugerido que el estadounidense medio necesita, para su estilo de vida, diez veces más materias primas -sin contar los alimentos- que el ciudadano medio del resto del mundo libre.Sólo en Estados Unidos un ama de casa se sube a un vehículo de dos toneladas y conduce hasta el centro de la ciudad para comprar las chinchetas que olvidó comprar en su compra habitual.Y sólo en Estados Unidos la gente en pleno invierno se calienta casi totalmente con el derrochador método de quemar miles de galones de petróleo para calentar una

casa en lugar de obtener gran parte de su calor vistiendo ropa de abrigo.

El continente virgen del que los colonos estadounidenses se hicieron herederos hace apenas tres siglos está siendo despojado de sus riquezas materiales a un ritmo cada vez más acelerado.Esta riqueza ha convertido en optimistas crónicos a los pueblosde Estados Unidos.Ha habido tanta riqueza que han llegado a asumir que siempre habrá más de donde vino.Como observó un estadounidense, Rowland Howard, en el siglo pasado: "Nunca se echa de menos el agua hasta que el pozo se seca".

Hoy en día, sin embargo, el peso de la evidencia no apoya demasiado el optimismo.Ya a principios de los años cincuenta, la Comisión de Política de Materiales observaba: "El hecho es que hemos descremado la crema de nuestros recursos tal y como los entendemos ahora".Desde entonces, el descremado ha reducido aún más la leche.Hoy en día, los estadounidenses consumen muchos más materiales de los que producen.Estados Unidos debe ahora depender de otras tierras para la mayoría de los materiales "estratégicos y críticos" esenciales para la defensa de la nación.Las advertencias y recomendaciones de la Comisión de Política de Materiales fueron ampliamente ignoradas.

Los historiadores pueden decir que el cambio más fatídico ocurrido en Estados Unidos durante las seis primeras décadas del siglo XX es que durante ese periodo la nación pasó de ser una nación que "tenía" a una nación que "no tenía" en términos de recursos naturales esenciales.*El* 9 de diciembre de 1958,*The New York Times*publicó este memorable titular en portada:"PELIGROSO DECLIVE ENLOS RECURSOS NATURALESDE EE.UU.".

En el análisis en cuatro partes que siguió, Richard Rutter, redactor*del Times*, dejó a sus lectores pocos motivos para el optimismo.Constató "una enorme sangría en el suministro de materias primas vitales" y añadió: "Está en juego la supervivencia de la nación.Un suministro asegurado de mineral de hierro, petróleo, gas natural, metales, carbón y otros muchos materiales es esencial para la fortaleza de la economía estadounidense.Sin ellos, la mayor máquina industrial se detendría".Más adelante afirmó: "Repasen la lista de los veintiséis materiales más importantes, desde el antimonio hasta el zinc.Perspectivas para 1975: La dependencia de Estados Unidos del exterior oscilará entre el 100% y el 25%."

A medida que Estados Unidos se hacía más dependiente de fuentes extranjeras para sus suministros de materiales vitales, se hacía, por supuesto, másvulnerable a un corte en caso de guerra o en caso de que un gobierno extranjero decidiera acaparar sus recursos o decidiera -o fuera inducido- a vender sus preciados recursos en otro lugar.

La dependencia de Estados Unidos del exterior está abocada a crecer con cada década que pasa a un ritmo violentamente creciente si la población y los hábitos individuales de consumo de sus ciudadanos crecen con la rapidez que esperan los mercadólogos.

No debería pasar mucho tiempo antes de que incluso el estadounidense más felizmente optimista reconozca la verdad del comentario de Fairfield Osborn en *Los límites de la Tierra*: "Es evidente que, año tras año, todo el problema de la adecuación de los recursos naturales para el mantenimiento y desarrollo de nuestra civilización se está agudizando".

Veamos, pues, brevemente las perspectivas presentes y futuras de algunos de los principales ingredientes del nivel de vida de Estados Unidos.

*Metales.*Los minerales de alta ley de muchos metales que se encuentran en Estados Unidos se están agotando; y las fábricas estadounidenses están orientadas sobre todo a los minerales de alta ley.La tendencia de los precios de los metales es al alza.El acero, por supuesto, es el principal sostén del poderío industrial estadounidense y de su modo de vida.La mayoría de las acerías de Estados Unidos necesitan mineral con una concentración mínima del 50% de hierro natural.Un mineral tan rico está casi agotado en la cordillera Mesabi de Minnesota, que durante mucho tiempo se consideró "inagotable".La cantidad de mineral tan rico que queda en los yacimientos conocidos de Estados Unidos no cubriría las necesidades estadounidenses ni siquiera durante una década.Y estos yacimientos conocidos se encuentran en niveles de explotación más profundos o deben conseguirse bajo tierra.Ambas cosas encarecen la obtención del mineral.

Cada vez más, Estados Unidos se ve obligado a utilizar minerales más finos, que requieren un tratamiento especial para que alcancen una concentración aceptable en los molinos.Estados Unidos sigue teniendo montañas de mineral de baja ley (taconita), pero ese material debe molerse hasta convertirlo en polvo y luego moldearse en pellets.Este proceso añade varios dólares por tonelada al coste.

Estos gastos empujan a los siderúrgicos al extranjero en busca de minerales aptos para la molienda directa.Han encontrado -y están explotando enérgicamente-

yacimientos de este tipo en Sudamérica(principalmente Venezuela) y Canadá (principalmente Labrador y Quebec oriental) y otros lugares.Las fuentes extranjeras ya suministran un tercio de las necesidades de mineral de hierro de Estados Unidos (el porcentaje de mineral de hierro importado se cuadruplicó en una década), y el porcentaje seguirá aumentando.Estas fuentes extranjeras pueden satisfacer las necesidades incluso de un Estados Unidos despilfarrador durante muchas décadas, suponiendo que Estados Unidos no quede aislado de ellas por la guerra o la acción de los gobiernos locales o por la creciente competencia de otras naciones en vías de industrialización.Uno puede preguntarse razonablemente por qué los residentes en Estados Unidos deberían preocuparse por su creciente falta de autosuficiencia cuando pueden obtener recursos en otros lugares de un mundo cada vez más interdependiente.Quizá no debamos preocuparnos, si todo va bien.Pero esta situación deja a Estados Unidos más vulnerable en caso de guerra, revolución o intensificación de la competencia por el acceso a los recursos insustituibles del planeta.

De los siete metales más necesarios para fabricar aleaciones de acero, sólo dos tienen un suministro adecuado de origen nacional.

Las reservas de zinc y plomo de Estados Unidos, antaño ricas, se han reducido tanto que su explotación se acerca rápidamente al punto de resultar antieconómica.La producción nacional de ambos minerales ha caído a mínimos históricos.Los yacimientos estadounidenses de bauxita -la base del aluminio- son de tan mala calidad que

Estados Unidos se abastece en más de tres cuartas partes en el extranjero.

Probablemente, el agotamiento más ominoso de un mineral vital se está produciendo con ese precioso y versátil metal crucial para la industrialización: el cobre.Estados Unidos se ha visto obligado a recurrir a la extracción de minerales cada vez más pobres.La mayor parte del mineral de cobre extraído hoy contiene menos del 1% del metal, y gran parte del mineral utilizado se acerca a ½ del 1%.Muchas empresas mineras se ven obligadas a procesar seis veces más mineral para obtener una tonelada de cobre que a principios de siglo.En parte como consecuencia de ello, los costes del cobre han aumentado cerca de un 600% en tres décadas.Mientras tanto, Estados Unidos ha pasado de ser el primer exportador mundial de cobre a ser el primer importador mundial.Ylas fuentes deultramarestán mostrando signos de agotamiento, y sólo estarán disponibles en grados actualmente aceptables durante unas pocas décadas como máximo.Mientras tanto, los vendedores estadounidenses han estado promoviendo el uso del cobre en lámparas de gas decorativas para colgar en el exterior de las casas.Y las mujeres estadounidenses tiran cada año varios cientos de millones de pintalabios de latón.El latón se fabrica principalmente con cobre.

Es probable que este agotamiento del cobre enfrente a las numerosas naciones que están empezando a industrializarse a un problema de lo más desagradable. ¿Podrán industrializarse si el cobre se convierte cada vez más en un metal raro y precioso?Los sustitutos, como el aluminio, pueden utilizarse en algunas situaciones con una pérdida de eficacia, pero en algunos usos cruciales de la

industria energética está resultando difícil encontrar sustitutos adecuados o a un precio aceptable.Es concebible que se pueda seguir avanzando en la extracción de minerales de muy baja ley, pero es probable que los beneficios sean relativamente pequeños.

Harrison Brown, el eminente geoquímico de Caltech que ha estudiado detenidamente las reservas de Estados Unidos para el futuro, resumió la situación del cobre en *The Challenge of Man's Future* con estas palabras: "Está claro que la desaparición de las reservas de cobre constituirá una barrera formidable para el desarrollo mundial".

Esto en cuanto a los nervios que necesita la industria para expandirse y cumplir los objetivos de los comerciantes de Estados Unidos.¿Qué pasa con la energía necesaria -y la lubricación necesaria- para hacer girar las ruedas y mantener los hogares cálidos y luminosos?En 1956, el presidente de General Electric propuso como objetivo para la industria eléctrica aumentar dos veces y media el consumo medio de electricidad en los hogares en una década.Más recientemente, un vicepresidente de Georgia Power Company propuso inducir a cada cliente a utilizar 7.000 kilovatios-hora al año para 1969.En 1959, los clientes apenas utilizaban la mitad de esa cantidad.

Combustibles fósiles. Para obtener energía, Estados Unidos depende principalmente de los llamados combustibles fósiles, derivados de materiales orgánicos depositados hace millones de años: petróleo, carbón y gas natural.

El consumo estadounidense de petróleo, principalfuentedeenergíade la nación, se ha triplicado desde el final de la Segunda Guerra Mundial.Con sólo una séptima parte de las reservas probadas de petróleo del

mundo, Estados Unidos ha venido consumiendo considerablemente más de la mitad de toda la producción mundial.

Superficialmente, Estados Unidos parece hoy excesivamente bendecido con petróleo.Los productores, demasiado ávidos o demasiado codiciosos, han sondeado el planeta con tanta intensidad que han saturado el mercado mundial.Sin embargo, el ritmo de descubrimiento de nuevos yacimientos en Estados Unidos ha disminuido en los últimos años.Los que se descubren tienden a estar en el fondo de pozos cada vez más profundos.En petróleo, Estados Unidos se acerca claramente al agotamiento.Al ritmo de consumo actual -no al de mañana-, Estados Unidos tiene reservas probadas de petróleo suficientes para satisfacer las necesidades de la nación durante trece años.Se han hecho varias predicciones autorizadas de que la producción de petróleo de Estados Unidos "alcanzará su punto máximo" en la presente década.Un funcionario de Ford ha afirmado que Estados Unidos alcanzará su "máximo" de petróleo dentro de al menos veinte años.Se sabe que en las profundidades de las rocas que subyacen a Estados Unidos hay miles de millones de barriles de petróleo, pero su ubicación hace que actualmente sean inalcanzables a un coste razonable.Se supone que existen otros miles de millones, posiblemente alcanzables.Pero un estudio realizado para Resources for the Future, Inc., por Bruce C., hizo un recuento de los cientos de miles de millones de barriles de crudo aún concebiblemente presentes y observó que se había producido un descenso bastante acusado del petróleo descubierto por pozo exploratorio y también un aumento de la profundidad

media.Esto no significaba que no se pudieran encontrar formas de recuperar petróleo bajo Estados Unidos, pero el estudio comentaba: "Un nivel de éxito decreciente en la búsqueda de petróleo puede indicar que se está acercando el límite de petróleo descubrible con la tecnología actual a los costes actuales".Y añadía: "Hay acuerdo general en la industria en que es improbable que se produzcan innovaciones espectaculares en las técnicas de descubrimiento...."El Sr.concluyó de su investigación que la supremacía de Estados Unidos como productor de petróleo estaba "llegando a su fin".En el futuro, Estados Unidos recurrirá cada vez más a yacimientos petrolíferos extranjeros, lo que pone a Estados Unidos en manos de lospolíticosárabes y latinoamericanos.

Estados Unidos seguirá teniendo acceso durante muchas décadas al combustible líquido que puede extraerse de sus reservas de pizarra y de sus aún abundantes reservas de carbón, pero ambos procesos son caros, especialmente el segundo, y probablemente seguirán siéndolo aunque sin duda se logren algunas mejoras en la eficiencia de la producción.Es probable que el coste de obtener petróleo mediante perforaciones convencionales, al menos en Estados Unidos, aumente sustancialmente en la próxima década.Y hasta que el precio del crudo no sea lo suficientemente alto, la extracción de petróleo de esquisto bituminoso no parecerá rentable.

Si los productores de petróleo parecen complacientes ante la creciente insuficiencia de las reservas probadas de petróleo de Estados Unidos, una de las razones puede ser que la creciente escasez interna no les amenaza directamente.Para ellos, lo importante es la perspectiva de

una demanda de petróleo cada vez mayor.Pueden abastecerla procesando carbón o esquisto o excavando pozos cada vez más profundos, todo ello a un coste mayor, por supuesto.Tendrán a la nación en un barril.El Dr.Brown resumió las perspectivas mundiales a largo plazo de los combustibles fósiles observando:

"Dentro de un período de tiempo muy corto en comparación con el total de la historia, las reservas de combustibles fósiles se agotarán casi con toda seguridad.Esta pérdida hará al hombre completamente dependiente de la fuerza hidráulica, la energía atómica y la energía solar".Como mostraré dentro de unos momentos, esta no es la perspectiva totalmente feliz que a menudo se imagina.

Ahora llegamos a esos recursos cruciales que durante mucho tiempo se han considerado uno de los símbolos más destacados de la abundancia de Estados Unidos: alimentos, madera, agua.

Alimentos. Los graneros de Estados Unidos están repletos de excedentes de grano, y el rendimiento de calorías por acre sigue siendo muy inferior al de Europa o Asia.Por lo tanto, parece que la alimentación no será un problema durante muchas décadas.Hay que tener en cuenta, sin embargo, que la explosión demográfica de Estados Unidos aumentará enormemente las necesidades de alimentos, mientras que la misma población en expansión se tragará millones de áreas de tierras de cultivo al cubrirlas con viviendas, centros comerciales yfábricas .Mientras tanto, la erosión continúa.Estados Unidos ya ha perdido un tercio de la rica capa superficial del suelo -un promedio de nueve pulgadas- que tenía cuando desembarcaron los peregrinos.

Debido a estas presiones previsibles, varias autoridades han sugerido que dentro de dos décadas el lobby agrícola podrá relajar su presión sobre el gobierno de Estados Unidos y dejar de impulsarlo a subvencionar el crecimiento de alimentos no deseados.Todos los alimentos entonces, muy probablemente, serán deseados.*U.S.News & World Report*por ejemplo, informó desde Washington: "Un aumento de la población también puede traer una solución al problemático problema agrícola actual.Algunos funcionarios del Departamento de Agricultura se inclinan a considerar el actual excedente como un problema a corto plazo."Por otra parte, la revolución en las granjas debida a los productos químicos y los pesticidas puede asegurar incluso a una población en explosión una alimentación adecuada durante bastantes décadas.

La madera. En cuanto a la madera, cada hombre, mujer y niño de Estados Unidos consume casi una tonelada de productos de madera al año en forma de salas de juegos con paneles de pino, sillas, tebeos, etcétera.Desde la época de Teddy Roosevelt, las existencias de madera aserrada se han reducido casi a la mitad.El jefe del Servicio Forestal de Estados Unidos ha advertido de que a finales de este siglo la masa maderera original del país habrá prácticamente desaparecido y la industria maderera no tendrá más remedio que cortar sólo lo que pueda cultivar.Los portavoces de la industria se declaran menos preocupados por el futuro suministro de madera para aserrar y fabricar papel.

Sin embargo, algunas de las principales empresas madereras, como Weyer-Haeuser, han tomado medidas para obtener un "rendimiento perpetuo" de sus bosques,

pero en general, al menos hasta hace muy poco, Estados Unidos ha talado mucha más madera de la que ha sustituido por madera nueva.Uno de los resultados es que el precio real de los productos forestales -corregido por la inflación- se ha duplicado desde principios de siglo, y la madera se ha vuelto demasiado cara para utilizarla en muchas situaciones en las que se ha utilizado tradicionalmente y en las que sus cualidades la hacen ideal para su uso.

*El agua.*La tarea de mantener un suministro de agua adecuado para unapoblación en violento crecimiento y acostumbrada a un uso intensivo del agua plantea un problema urgente e inmediato.Las necesidades de agua del ciudadano medio estadounidense se han duplicado en este siglo, en parte debido a la demanda de duchas, inodoros, aparatos de aire acondicionado, lavavajillas, aspersores de césped y piscinas.Sin embargo, los grandes consumidores de agua son la industria -normalmente se necesitan 60.000 galones de agua para fabricar una tonelada de papel o acero- y los agricultores, para el riego.Los agricultores utilizan la mitad del agua que se consume en Estados Unidos.El geógrafo Gilbert F.White, de la Universidad de Chicago, afirma que Estados Unidos se está quedando sin agua y se enfrentará a graves dificultades dentro de quince años.Señala que muchas comunidades del oeste de Texas y de Arizona, al regar y regar por aspersión, están drenando sus aguas subterráneas a un ritmo que supera con creces la reposición natural.Las capas freáticas están bajando.En algunas comunidades, el agua se extrae veinte veces más rápido de lo que se repone.Y en algunas zonas de Dakota del Norte y Long Island, el nivel de las aguas subterráneas

ha descendido tanto que la reglamentación impide seguir extrayéndolas.La mayoría de las ciudades del oeste del estado de Nueva York tienen un problema crónico de agua y decenas de miles de residentes pagan regularmente un dólar por una jarra de cinco galones de agua para cocinar y beber.

Algunas comunidades áridas, como las del condado de Hudspeth (Texas), están a punto de tirar la toalla por falta de agua.Muchas ciudades del Oeste prevén el día en que tendrán que rechazar todas las industrias que sean grandes consumidoras de agua.Long Beach (California) solicitó recientemente permiso para empezar a recuperar para determinados usos el agua residual depurada que había estado vertiendo al océano.

Un comité selecto del Senado de Estados Unidos ha advertido de que muchos indicios apuntan a una "inminente crisis del agua".

Quizá los grifos no se sequen literalmente, pero aun así el residente en Estados Unidos pagará un precio.Harrison Brown describió el precio en estos términos: "A medida que pase el tiempo veremos una red cada vez mayor de acueductos, presas, embalses, plantas de tratamiento de aguas residuales y unidades de purificación del agua.Las penalizaciones por las mejoras serán un gran aumento del coste del agua y, sobre todo, un mayorgasto de energíaper cápita".

Los residentes en Estados Unidos tienden a ver con ecuanimidad todas las afirmaciones sobre el agotamiento de los recursos.Como optimistas que son, saben -y se lo recuerdan constantemente- que la tecnología moderna está construyendo un futuro dorado para ellos.El átomo

resolverá todos sus problemas.Los químicos crearán recursos totalmente nuevos y mágicos para sustituir a los antiguos que se desvanecen.Y los ingenieros construirán máquinas capaces de extraer económicamente filones de cobre cada vez más magros, y se podrán hacer sustituciones.

Parte de este optimismo está sin duda justificado.En algunos casos se utiliza aluminio en lugar de acero para fabricar postes de luz.Libra por libra, el aluminio es un metal mucho más caro, en gran parte porque se necesita mucha más energía para producirlo, pero el hecho de que pese poco y no tenga que pintarse lo hace deseable.El aluminio también está empezando a utilizarse para fabricar parachoques y llantas de automóviles.Una vez más, el coste de la libra es elevado, pero los fabricantes de automóviles están ansiosos por reducir los costes de transporte empleando materiales ligeros.En el extranjero hay abundantes reservas de bauxita, con la que se fabrica el aluminio.

Y los plásticos -que, no lo olvidemos, se basan principalmente en productos químicos derivados del petróleo- están demostrando ser sustitutos aceptables y viables de los metales en una serie de usos.United States Steel, por ejemplo, se dedica ahora a fabricar tuberías de plástico.Es muy posible que, pagando un precio, lleguemos a tener automóviles e incluso casas de plástico.E..du Pont informa de que tiene un nuevo plástico llamado Delrin que es lo suficientemente resistente como para servir para muchos usos en los que tradicionalmente se han necesitado metales, como piezas de maquinaria y accesorios para electrodomésticos.Para muchos usos, sin embargo, los

plásticos disponibles actualmente son claramente inadecuados.En la actualidad, hay pocas posibilidades de que puedan sustituir adecuadamente al acero en funciones estructurales.Además, su vulnerabilidad a la temperatura y su frecuente tendencia a encogerse son factores limitantes, y su coste energético suele ser elevado.

El suministro de acero también puede ampliarse, según parece ahora, a partir denuevos descubrimientos sobre el punto de rotura del acero.Los ingenieros están descubriendo que, en algunos usos y diseños, los aceros pueden soportar con seguridad entre un 15% y un 20% más de tensión de lo que se suponía hasta ahora.

Sí.habrá muchas sustituciones, incluidas combinaciones de materiales aún por descubrir; y se logrará una eficiencia mucho mayor tanto en el uso de materiales como en el funcionamiento de las máquinas.Aun así, es dudoso que estos avances permitan a Estados Unidos mantener un entorno tan agradable para el individuo durante el último tercio del siglo XX como el que existió durante los dos primeros tercios del siglo.Es posible que la cornucopia de la industria estadounidense siga arrojando un sinfín de productos de consumo.Y es muy probable que los Estados Unidos puedan, mediante el uso ingenioso de sustitutos y nuevos descubrimientos, evitar pasar cualquier punto de peligro real.Pero en general habrá más esfuerzo, precios más caros en muchas de las comodidades de la vida, más escasez y más obstáculos a la dignidad personal.

El previsible aumento del coste del petróleo, a medida que Estados Unidos se vea obligado a recurrir cada vez más al esquisto bituminoso y al carbón para obtener petróleo y al petróleo enviado desde el extranjero,

aumentará, entre otras cosas, el coste de los alimentos.Los agricultores empezarán a añorar los viejos tiempos, antes de que vendieran sus caballos como comida para perros y compraran tractores devoradores de gasolina.

Pero, ¿qué hay de las maravillas que promete el aprovechamiento del átomo para producir energía barata e inagotable?Se han construido centrales atómicas subvencionadas.Sin embargo, no ha habido prisa por duplicarlas.La construcción y el funcionamiento de los reactores están resultando demasiado caros para interesar a los inversores privados.Lawrence Halfstad, de la Comisión de Energía Atómica, ha explicado: "Otra idea errónea muy extendida es que la energía atómica proporcionará energía barata a la próxima generación.La energía procedente del uranio no va a ser barata pronto".

A finales de 1959, cuando se anunciaba el advenimiento de los dorados años sesenta, se celebró en Washington la sexta conferencia anual del Foro Industrial Atómico.El estado de ánimo de los industriales asistentes era claramente sombrío.El director de ladivisiónAtomics Internationalde North American Aviation, Inc, dijo en la reunión: "La consecución de una verdadera industria atómica comercial se ha retrasado muchos años".Y el semanario financiero*Barrons* declaró que todo el programa de desarrollo de la energía nuclear comercial era "un gigantesco fiasco".

Además del coste, otra complicación que ensombrece las perspectivas de utilización de la energía atómica en un futuro a largo plazo es que los reactores dependen en gran medida del uranio como combustible, y Estados Unidos sólo dispone en yacimientos conocidos de uranio para una

década.Si el uranio se convierte en una de las principales fuentes de energía de Estados Unidos, en poco tiempo este país se encontrará pujando en el mercado mundial de uranio.Y muchos otros países en vías de industrialización -sin reservas propias de carbón- estarán dispuestos a pagar un precio superior al que Estados Unidos debería estar dispuesto a pagar mientras disponga de carbón.

Algunos observadores ven la energía atómica basada en la reacción de la bomba de hidrógeno de fusión termonuclear como una posible salida.El hidrógeno como fuente de energía estable se está convirtiendo en algo concebible gracias a los avances de la investigación, pero también en este caso hay muchas dudas de que un reactor termonuclear pueda llegar a producir energía de forma económica según los estándares actuales.

Una tercera complicación que surgirá si Estados Unidos recurre principalmente al átomo como fuente de energía es que la eliminación de los crecientes residuos radiactivos se convertirá en un problema monstruoso.Muchas ciudades costeras de Estados Unidos ya están alarmadas por el vertido de residuos en alta mar.

Algunos adivinos modernos afirman que, en última instancia, el mundo obtendrá la mayor parte de su energía aprovechando el sol.Recoger la energía solar mediante espejos gigantes, etc., atrae a los artistas que ilustran maravillas por venir, y puede que lleguemos a ello; pero probablemente no felizmente.La energía solar no será barata.Harrison Brown opina que utilizar la energía solar para generar energía mecánica y electricidad será más caro que la energía nuclear "por un margen considerable".

Una de las grandes promesas tecnológicas para el futuro es que Estados Unidos encontrará una forma barata de convertir el agua de susmares en agua dulce.Los estadistas industriales han pintado atractivas imágenes de áridos páramos convertidos en abundantes jardines de camiones, desde el Valle de la Muerte hasta el Sáhara.Aunque no cabe esperar milagros de transformación en breve debido al factor coste, se trata de uno de los retos más prometedores, y lo examinaremos con más detalle en el capítulo 24.

Otra fase del Futuro Dorado ampliamente pronosticada es que, en unas décadas, el suministro mundial de alimentos podrá garantizarse extrayendo algas o plancton del mar.En este caso, es muy posible que se supere el problema de los costes.Pero el resultado no será una mejora estética de la dieta actual.Las personas que han probado el plancton dicen que no es una dieta para alegrarse.Y es dudoso que las algas lleguen a ser tan sabrosas como las tartas de cereza que hacía la abuela (antes de que las tartas se fabricaran en cadena).

Hay que reconocer que, desde un punto de vista científico, muy pocos recursos de Estados Unidos llegarán a agotarse realmente, si se está dispuesto a profundizar lo suficiente o a extraer de minerales de muy baja calidad.Cien toneladas de roca ígnea ordinaria, señala Harrison Brown, contienen entre otras cosas: alrededor de un 8% de aluminio, alrededor de un 5% de hierro, alrededor de ½% de titanio, alrededor de 1/11% de manganeso y alrededor de 1/100% de cobre.

Las fábricas del futuro serán probablemente gigantescas plantas químicas que absorberán rocas, agua de mar y aire

y los descompondrán en componentes utilizables industrialmente.Pero tales operaciones requerirán cantidades fantásticas de energía y plantas fantásticamente complejas.El coste unitario de los metales producidos será inevitablemente muy superior al actual.

Otra reflexión incómoda que debería hacerse es que la mayoría de los desarrollos que supuestamente producirán una era dorada requieren cantidades fantásticas de agua dulce.Las centrales nucleares, las plantas de extracción de petróleo de esquisto y las plantas de preparación de hierro de baja calidad (taconita) para las acerías son voraces devoradoras de agua.Y si la explosión demográfica va a colonizar las zonas áridas del país, los aparatos de aire acondicionado serán una necesidad vital.Ylos acondicionadores deaireconsumen mucha agua.

Aún más desconcertante, la tarea de hacer funcionar la economía de Estados Unidos será tan compleja cuando los recursos ya no estén fácilmente disponibles que la vida de los participantes humanos tendrá que estar más altamente organizada.El Dr.Brown sugiere que la compleja sociedad del futuro requerirá una organización social tan omnipresente que el Estado dominará por completo la acción del individuo.

Sin embargo, existe otra fuente importante de materias primas que no debemos pasar por alto.Se trata de la recuperación de materiales existentes.En teoría, esto puede aliviar en gran medida la escasez de materiales, ya que hay millones de toneladas de automóviles, frigoríficos, despertadores y vagones de juegos de metal abarrotando desvanes y paisajes.Sin embargo, gran parte de ellos están

en vertederos urbanos o barrancos perdiendo peso cada año a medida que el óxido los devora.

Mientras reflexionaba sobre el despilfarro de los estadounidenses modernos, visité varios desguaces desde Nueva Orleans hasta Connecticut.Es macabro ver a los obreros destripar un turismo de 1951 antes de que entre en las fauces de una trituradora gigante.El coche condenado es empujado de lado como un carnicero empuja un pollo.Hombres con sopletes retiran con destreza los extremos delantero y trasero y los cromados.A continuación, se vierte gasolina sobre la carrocería y, en un abrir y cerrar de ojos, se queman la tapicería, las alfombrillas, la pintura azul cielo y otras partes no metálicas.A continuación, una grúa deja caer la carrocería en la trituradora, que en un minuto la reduce a una bala de metal macizo del tamaño de una caja de naranjas.

Parecía una empresa rentable y patriótica.Pero los recuperadores con los que hablé eran muy pesimistas.Se estaban arruinando, decían, y estaban saturados de coches "chatarra" y otros desechos de acero que parecían tener poco interés para las empresas siderúrgicas.En 1959, los precios de la chatarra habían caído estrepitosamente.Rubino Brothers, de Stamford (Connecticut), se veía obligada a comprar coches por 7 u 8 dólares y vender la chatarra por unos 19.. En los días de suerte, la empresa obtenía un beneficio de 2 dólares por cada coche trituradoy enviado.En 1959, la recuperación de automóviles en desuso en Estados Unidos había caído al punto más bajo de los últimos años.Se vendían para chatarra menos de la mitad de los que se vendían nuevos.Todavía se venden coches para chatarra si el

propietario vive cerca de una planta de desguace eficiente, pero cientos de miles de coches simplemente se amontonan en depósitos de chatarra y barrancos.

¿Qué hay detrás de esta paradoja de precios bajos de la chatarra frente a la disminución de los recursos de mineral de hierro en Estados Unidos?Un portavoz del Institute of Scrap Iron and Steel, Inc. me dijo que la reciente caída de la demanda de chatarra se debe a "cambios técnicos en la siderurgia que sirven para reducir el uso de chatarra de hierro y acero por parte de las acerías".Dadas las circunstancias, por supuesto, hoy en día no se recoge mucha chatarra, gran parte se pierde en vertederos o por erosión".

Un cambio técnico que se está produciendo es la introducción de un proceso de fabricación de acero al oxígeno muy discutido que utiliza mucha menos chatarra que los procesos anteriores.Tom Campbell, editor de*Iron Age*informó a los chatarreros sobre este nuevo avance y señaló otro factor que contribuye a reducir el interés de los siderúrgicos por la chatarra.Afirmó que varias grandes empresas siderúrgicas han invertido cientos de millones de dólares en yacimientos de Quebec y Sudamérica y necesitan recuperar su inversión utilizando la mayor cantidad posible de mineral de esos lugares.Dijo que factores como éstos han creado "un deseo absoluto por parte de los siderúrgicos de depender menos de la chatarra y, al parecer, lo han conseguido".

Dio a los chatarreros este consejo directo: "Ahora os enfrentáis a algunos de los problemas más difíciles a los que puede enfrentarse cualquier industria: ....Creo que si hay algún chico entre vosotros, será mejor que empecéis a

buscar otro trabajo, porque la industria de la chatarra es sólo una industria para hombres".

Cualquier valoración realista de las perspectivas de Estados Unidos en materia de recursos debe tener en cuenta también la demanda violentamente acelerada de recursos por parte de las demás naciones del mundo.La demanda de petróleo, por ejemplo, aumenta más rápidamente en el resto del mundo libre que en Estados Unidos.El paisaje de Italia empieza a mostrarmuchas grandes y relucientes gasolineras.En Gran Bretaña, el número de automóviles en circulación se ha duplicado en una década.Y está el fantástico crecimiento de la población mundial.Cada año, el mundo en su conjunto añade a sus cifras el equivalente de la población de Francia.

Además, muchas naciones tienen planes desesperadamente ambiciosos para industrializarse; y sus pueblos han aprendido de las películas, los turistas y los anuncios estadounidenses a desear cosas como teléfonos, frigoríficos, televisión y automóviles.Joseph Spengler, economista de la Universidad de Duke especializado en las tendencias de la población mundial, señala que la escasez de materiales disponibles para Estados Unidos "se intensificará enormemente por el progreso de la población y el consumo agregado en otras partes del mundo, ya que estas otras zonas recurrirán cada vez más a fuentes de suministro relativamente limitadas, cuyo acceso principal han disfrutado hasta ahora los estadounidenses."

A medida que se extienda la industrialización en Asia, África y otras zonas donde el consumo per cápita de materiales ha sido extremadamente bajo para los estándares estadounidenses, la demanda de materias

primas y energía crecerá rápidamente y producirá escaseces que forzarán subidas de precios.Si el resto del mundo -incluso con su población actual- alcanzara el nivel de riqueza material de que disfruta la población de Estados Unidos, se sextuplicaría la necesidad de materiales.En realidad, ya no queda suficiente cobre, estaño y plomo en el mundo para permitir tal duplicación sobre la base de la tecnología actual.

A medida que aumentan las presiones para acceder a las materias primas disponibles, las naciones tenderán a proteger sus propios intereses restringiendo la exportación de materiales que saben que necesitarán para su propio desarrollo futuro.India, por ejemplo, posee muy pocos combustibles fósiles.Obtiene la mayor parte de su energía inanimada quemando estiércol.India, mirando al futuro, ha tomado medidas drásticas contra la exportación de torio.Este elemento, al igual que el uranio, puede utilizarse en la producción de energía atómica.

En el futuro es probable que acciones como la de la India se conviertan en habituales.Brock Chisholm, ex director general de laOrganizaciónMundialde la Salud , predice que dentro de una década los norteamericanos, que han estado consumiendo la mitad de la producción mundial de recursos naturales irremplazables, se verán privados de muchos recursos que ahora se utilizan en abundancia porque muchos de estos recursos han estado procediendo en gran medida "de países muy poblados y superpoblados".Se pregunta: "¿Cuánto tiempo más podrá Norteamérica tener la parte del león de los recursos naturales?Probablemente no más de diez años, porque los demás países están empezando a reconocer que, desde su

propio punto de vista, el bienestar de su propia población y el bienestar del mundo, tal vez, serían más sabios si conservaran sus propios recursos naturales aunque esto signifique un desarrollo algo más lento, para hacer su propia fabricación y vender productos acabados."

Además, algunos de los países que se han convertido de hecho en colonias de las empresas estadounidenses pueden muy posiblemente comprar o echar a esas empresas.Venezuela es un ejemplo tan bueno como cualquier otro.En la actualidad es el mayor proveedor de mineral de hierro de Estados Unidos y un importante suministrador de petróleo.Un estudio de su turbulento pasado indicaría que la nación probablemente no ha visto su último cambio brusco de política o de personal gobernante.A principios de 1960, el gobierno moderadamente izquierdista del Presidente Rómulo Betancourt tuvo que sofocar por la fuerza una pequeña rebelión.Supongamos que dentro de diez o veinte años llega al poder en Venezuela un líder de la oposición del orden de Perón, Trujillo o Castro, con una orientación altamente nacionalista y quizá contraria a Estados Unidos.Supongamos también que el resto del mundo está pujando por el petróleo y el hierro de Venezuela.Si ese líder decidiera apoderarse de las participaciones de empresas estadounidenses y vender la mayor parte del mineral de hierro y el petróleo del país en otros lugares, ¿qué haría Estados Unidos?Planteé esta pregunta a varios empresarios estadounidenses.Ninguno tenía una respuesta preparada.Todos estaban de acuerdo en que tal giro de los acontecimientos plantearía a Estados Unidos un problema extremadamente peliagudo y que Estados Unidos debería

esforzarse, mediante una hábil diplomacia, por evitar que se produjera tal situación.

arece inevitable que, si la población mundial y los recursos no alcanzan pronto un equilibrio más tolerable,es probable que la competencia entre las naciones por unos recursos muy necesarios genere fricciones que podrían desembocar en guerras.

La noción ampliamente aceptada de que más población trae prosperidad debería haber sido examinada hace tiempo.Al parecer, es cierto que hasta hace muy poco más bebés significaba más negocio para las sociedades industrializadas.La disponibilidad de recursos y espacio vital no había sido un problema grave.Pero de cara al futuro, los empresarios que ensalzan la maravillosa prosperidad que puede aportar una mayor población -y más consumo per cápita- durante más de un corto plazo están animando a la nación a coquetear con serios problemas.

Sir Charles Darwin sostiene que, en términos de población, Estados Unidos se ha convertido en "uno de los países con un crecimiento más peligroso del mundo".Algunos, sin embargo, sostienen que si bien la superpoblación es mala en los países subdesarrollados, es necesaria en las sociedades altamente industrializadas para proporcionar clientes que mantengan ocupadas las fábricas.Este punto de vista no tiene en cuenta, al menos por lo que respecta a Estados Unidos, el factor de la disminución de los recursos.El profesor Spengler, por ejemplo, ha concluido: "El crecimiento demográfico no garantiza una prosperidad sin fin....Resuelve sólo temporalmente ciertos problemas al tiempo que crea otros mayores.Se parece a la droga que toma un enfermo, para al

final convertirse en drogadicto y, por tanto, más enfermo que nunca".

Más gente y más consumo per cápita tenderán a forzar al alza los precios de los recursos escasos y, en última instancia, producirán una caída del nivel de vida individual.

Algunos hombres de negocios empiezan a mostrarse recelosos ante la creencia generalizada de que la prosperidad requiere más gente.El vicepresidente senior del Mellon National Bank and Trust Company de Pittsburgh ha observado que "nuestro aumento de población está creando presiones sobre los recursos naturales que en varios aspectos tienden a retrasar nuevos aumentos del bienestar material".Dijo que la tensión de ir cada vez más lejos en busca de recursos y de utilizar vetas cada vez más escasas aumenta los costes unitarios y está creando un "lastre para la prosperidad".Y el economista Roy Blough, de la Universidad de Columbia,señalaen que "sin duda, una de las contrapartidas del aumento de la productividad será la dificultad y el coste crecientes del suministro de muchos tipos de materias primas"....No cabe duda de que es probable que algunos materiales importantes para nuestro crecimiento industrial sean mucho más difíciles y costosos de conseguir; y que el país dependa cada vez más de otros países para obtenerlos, justo cuando éstos están industrializando sus propias economías."

Si a esto añadimos la presión adicional sobre los recursos que suponen las propuestas de los mercadólogos para persuadir a cada ciudadano de la población estadounidense, en rápido crecimiento, de que aumente su consumo, estamos agravando la tensión.Una proyección de las tendencias demográficas actuales sugiere que Estados

Unidos tendrá dentro de un siglo tanta gente como China en la actualidad.Esta tendencia puede cambiar, y probablemente lo hará.Pero supongamos que dentro de un siglo Estados Unidos tendrá una población de más de 600.000.000 de habitantes y que se intensifica la competencia del resto del mundo por los recursos disponibles fuera de Estados Unidos.Si eso ocurriera, ¿qué pasaría con el modo de vida alto, amplio y atractivo que los estadounidenses llevan hoy en día?La nación se quedaría prácticamente sin recursos económicamente viables según los estándares actuales en muy pocos años.En realidad, no es probable que la nación se enfrente a esa posibilidad.Algo tendrá que ceder, ya sea el modo de vida, el crecimiento de la población o ambos, mucho antes de que pase un siglo.

19.LA COMERCIALIZACIÓN DE LA VIDA AMERICANA

"¿Cómo puede absorber el público tanto chillido en el mercado?".

Tinta de impresora

TODOS LOS ESFUERZOS POR MANTENER EL CONSUMO EN AUMENTO, en conjunto, equivalen a una saturación sin precedentes de la vida estadounidense con súplicas, insinuaciones y otros incentivos a la compra.Las enormes dimensiones de los esfuerzos de venta actuales y previstos se están convirtiendo en un problema nacional.La comercialización se está volviendo tan omnipresente que a veces parece estar penetrando en el aire que respira el público.El público está sometido a un asedio bastante constante de ventas duras, ventas blandas, ventas divertidas, ventas astutas.

Cada vez se destina más dinero a crear una demanda por cada unidad de mercancía que se mueve.El dinero gastado en publicidad en Estados Unidos ha aumentado considerablemente más rápido de lo que lo han hecho las ventas totales.El dinero gastado para vender automóviles es un ejemplo de ello.La cantidad gastada por coche se duplicó con creces en casi todas las marcas de Estados Unidos durante los años cincuenta, y en la mayoría de las marcas la cantidad se triplicó con creces.

A medida que se persuade a los ciudadanos de Estados Unidos para que compren más y más cantidades de bienes que no son esenciales para su bienestar físico, se requiere cada vez más confianza en las habilidades de los expertos profesionales de la venta.No hace falta ningún tipo de persuasión para inducir a la gente a comprar suficientes

alimentos diarios para mantenerse, pero sí hace falta persuasión para venderles bienes opcionales como lanchas motoras de sesenta caballos de potencia.

La publicidad debe producir clientes en masa, igual que las fábricasproducen productos en masa en una economía en crecimiento", afirma el editor de*Printers' Ink*.Sugirió que el gasto en publicidad podría alcanzar los veinticinco mil millones de dólares en 1965.Esto significaba más que duplicar en pocos años la cantidad que se gastaba para crear necesidad y descontento.

Un funcionario de General Foods informó de que una familia estadounidense típica está expuesta a 1.518 mensajes de venta en el transcurso de un día normal.Y esto sin contar el material que se introduce en los buzones de la nación: un total de dieciséis mil millones de piezas al año, es decir, cuatro veces la cantidad que se encontraba en los buzones una década antes.Los contribuyentes de Estados Unidos deben pagar 190.000.000 de dólares más al año para compensar el déficit que supone para Correos la distribución de este correo "basura" o de tercera clase.

Los miembros de esta familia media, afirmó, están expuestos a 117 anuncios de televisión y radio al día.Otros estudios han demostrado que sólo en televisión los programas que se escuchan en un hogar medio por uno o más miembros al día contienen casi una hora de anuncios.El aumento de los mensajes emitidos al público a través de las vías respiratorias es digno de mención especial porque es difícil ignorarlos y porque el público presumiblemente controla las vías respiratorias en su propio interés.

En un programa nocturno de una cadena de televisión no es raro encontrar quince o más anuncios en un segmento de media hora.Broadcast Advertisers Reports realizó un estudio sobre el número de programas nocturnos que incluían seis o más anuncios en un segmento de quince minutos.Coinciden en que tal cantidad de anuncios representa un exceso de comercialización "extremo".Durante la semana analizada, se encontraron 389 casos de sobrecomercialización extrema.La cifra habría sido mucho mayor si se hubieran incluido los programas diurnos.

Oficialmente, los miembros de la Asociación Nacional de Organismos de Radiodifusión se comprometen a no emitir tres anuncios seguidos.La encuesta del Broadcast Advertisers Report detectó 1.287 "irregularidades" de este tipo en las 71 emisoras analizadas.Se encontraron 111 casos en los que cuatro o más anunciosse emitían uno detrás de otro.Otros investigadores informaron de casos en los que hasta nueve mensajes comerciales de algún tipo se emitieron seguidos en televisión.

El aumento de los anuncios ha complicado la vida de los guionistas, directores e intérpretes de televisión, que han intentado mantener su humor de alegría, tragedia o suspense.En la primavera de 1959, Peter Lind Hayes renunció a su programa diurno de la ABC debido a la "existencia de olla a presión" que la cadena se proponía inaugurar al reducir su programa de una hora a media hora.Así lo explicó: "Cuando se calcula el número de anuncios que tenemos que dar, en realidad se necesita una hora para hacer un programa de media hora.¿Se imaginan media docena de interrupciones publicitarias en treinta

minutos?Eso es lo que supondría".Garry Moore reveló que dejó la televisión diurna "porque, francamente, no podía con el número de anuncios que teníamos que dar cabida".Y, en 1960, ganó una singular batalla por su programa nocturno al exigir con éxito que las interrupciones comerciales de su programa de una hora se limitaran a cuatro, en lugar de las siete interrupciones entonces vigentes.

Toda esta creciente presión de los anuncios se ha atribuido generalmente al aumento de los costes por parte de los medios que los aceptan.Algunas emisoras, sin embargo, se han resistido a la tendencia y han parecido prosperar al poder ofrecer al anunciante un medio donde la competencia por el ojo o el oído del oyente es menos frenética.La emisora de radio neoyorquina WQXR es una de las varias que han dado este paso.Redujo en setenta y siete el número medio de anuncios que emitía cada día.

El buen gusto de los anuncios de televisión y radio también ha mostrado signos de deterioro a medida que ha aumentado la presión para vender.Los mensajes de venta de "productos íntimamente personales", como productos de higiene femenina y tratamientos para las hemorroides, se emiten en muchas salas de estar.En este momento, más de 140 cadenas de televisión emiten anuncios del tratamiento para las hemorroides Preparation H.

Cuando la Asociación Nacional de Radiodifusoras anunció que retiraría de su lista de miembros a las emisoras que emitieranlos anunciossobre hemorroides, varias de las infractoras -muchas de ellas miembros de la Asociación Nacional de Radiodifusoras- se encogieron de hombros y siguieron emitiendo los anuncios.Tres docenas de emisoras de la Asociación Nacional de Radiodifusoras prefirieron

perder su sello de la Asociación Nacional de Radiodifusoras antes que perder los ingresos derivados de la emisión de los anuncios prohibidos.De hecho, después de la prohibición, el patrocinador del preparado para las hemorroides no tuvo muchas dificultades para contratar anuncios en televisión por valor de más de un millón de dólares.La Asociación Nacional de Radiodifusores también desaprobó los anuncios de "productos de higiene femenina", pero algunas emisoras estadounidenses siguieron utilizándolos.

Los funcionarios de la Asociación Nacional de Radiodifusores distinguieron entre los anuncios de productos "íntimamente personales" y los que eran sólo "personales", como laxantes, desodorantes, depilatorios, pañuelos de papel higiénico, remedios para callos y callosidades y corsés.El Consejo de Revisión de la Asociación Nacional de Radiodifusores anunció que los anuncios que presentaban estos últimos productos "personales" eran, aunque "delicados", perfectamente correctos, pero debían tratarse con "ingenio" y buen gusto.El abuso se había extendido tanto que publicó una "guía".He aquí algunas de las sugerencias:

Los anuncios de laxantes deben evitar dramatizar en exceso las molestias, evitar duplicar la "mecánica de la eliminación", evitar palabras como "hinchado" y "con gases".Y el escenario debe ser otro que el cuarto de baño familiar.

Los anuncios de desodorantes deberían utilizar la palabra "transpiración" en lugar de "sudor" y evitar las tomas fotográficas de axilas, al menos las de seres humanos

vivos.El público siguió viendo las axilas de las estatuas griegas.

Los anuncios de depilatorios también deben mantenerse alejados de la axila y evitar enfocar la cámara hacia el "antiestético" vello corporal.

Los anuncios de papel higiénico deben evitar el uso del contundente término "papel higiénico", no deben tener decorados "asociados al uso real" y, preferiblemente, deben tener un aire de fantasía.

Los anuncios de remedios para el pie de atleta, los callos y las durezas deben evitar la palabra "picor".

Aun así, los telespectadores tienen que sentarse a ver cómo las señoras se afeitan las piernas para "proteger su hermosura", ver imágenes de dedos de los pies palpitando por falta de Outgro para las uñas encarnadas y oír que la faja de la patrocinadora nunca está "pegajosa ni pegajosa".

Grandes canciones emocionantes aparecen con letras comercializadas.Esa inquietante melodía italiana, "Volare", se convirtió a los seis meses de su introducción en Estados Unidos en un jingle de cigarrillos Camel, "Fumare".Una de las memorables melodías de*South Pacific*llegó a las ondas con la frase: "Wash that dandruff right out of your hair" ("Lávate la caspa del pelo").Y esa vieja canción sentimental, "I want a girl ...just like the girl ...that married dear old Dad" ha estado sonando en la radio con las palabras "I want a girl ...just like the girl ...that's in the Rheingold ad".

Los fraudes de los concursos revelaron, entre otras cosas dolorosas, que para vender productos los patrocinadores no han dudado en utilizar o abusar de personas que suelen ser símbolos de respetabilidad.Las ventas de Revlon se

triplicaron mientras patrocinaba dos concursos que acabaron envueltos en un escándalo nacional.

Muchos patrocinadores de televisión han insistido en que el nombre de su producto figure en un cartel visiblemente expuesto como valla publicitaria durante todo el programa."I've Got a Secret" y los programas de Lawrence Welk han llevado este tipo de carteles.En un programa de variedades patrocinado por Nabisco, el maestro de ceremonias lleva un gran cartel con la palabra "Nabisco" colgando de la frente durante gran parte del programa.Durante al menos un día del programa "Keep Talking", la valla publicitaria del patrocinador no sólo estaba visiblemente visible, sino que los chistes y "ad libs" estaban sesgados en beneficio comercial.Y cuando la televisión presentó a bombo y platillo la obra de Ernest Hemingway*The Killers*los automóviles Buick aparecieron en varias escenas del propio programa y en una secuencia en particular la cámara parecía detenerse en un Buick.El patrocinador del programa era Buick.

A pesar de todo este aumento de la comercialización, algunos -pero notodos, - publicistas han querido tener un mayor control sobre el contenido total de los programas que patrocinan.Uno de los productores, John E., que había trabajado tanto para Hollywood como para la televisión, afirmó que la televisión sólo podría alcanzar todo su potencial como medio publicitario si los publicistas producían los programas."Los telespectadores no pueden considerarse un público al que entretener", decía."Son prospectos...... ...para lo que el patrocinador tiene que vender.Este hecho constituye la razón de ser del

espectáculo ....Así pues, en una producción televisiva el motivo de venta es el factor dominante".

Concedió que los showmen de Broadway y Hollywood pueden poseer ciertas habilidades importantes que afectan a los guiones, el talento, la música y la coreografía y que pueden estar generosamente dotados de habilidad e imaginación.Pero, se preguntaba, "¿sobrepasa esto la experiencia de un avezado adman en la venta masiva?".

Muchos patrocinadores tienden a considerar sus vehículos televisivos como anuncios totales.El Institute for Advertising Research ha empezado a ofrecer una nueva técnica de medición llamada Television Program Analysis, que pondera el valor total de un programa como anuncio para la empresa.Y una revista especializada en publicidad observó en 1960: "Según todos los indicios, se está gestando una mejor adaptación del tipo de programa al anunciante, y del anuncio al programa."

En conjunto, anuncios y programa acentúan en muchos casos los valores de una economía de alto consumo.

El consultor de marketing Victor Lebow resumió el poderoso atractivo de la televisión como medio de venta cuando señaló: "Crea un nuevo conjunto de condiciones, impulsando hacia un monopolio de la atención del consumidor.Por primera vez, casi todo el público consumidor estadounidense se ha convertido en una audiencia cautiva....La televisión vende realmente la idea generalizada del consumo".Un ejemplo que apoya esta teoría de que la televisión vende "la idea generalizada del consumo" podrían ser los chillidos y exclamaciones de la audiencia televisiva en los programas de paneles cuando se

desvelan a bombo y platillo premios como estufas, frigoríficos, asadores y maletas a juego.

También se podría especular sobre lo que afecta al sentidode los valoresde un pueblo-especialmente al de los niños- cuando los debates sobre acontecimientos importantes van seguidos en televisión por locutores que, con voces a menudo más altas y solemnes, anuncian un nuevo gran descubrimiento para un decolorante de pelo.O, por considerar otro tipo de yuxtaposición, a mediados de 1960 un llamamiento para ayudar a los niños hambrientos fue seguido inmediatamente por un anuncio de comida para perros.

La televisión, por supuesto, no ha sido el único lugar en el que se ha observado un mayor esfuerzo por ejercer una influencia vendedora sobre el público.Algunos periódicos americanos, especialmente los jueves y domingos, se han vuelto tan voluminosos debido a las docenas de páginas de publicidad que encontrar el editorial cansa los brazos del lector.El presidente de la agencia de publicidad McCann-Erickson se quejó del "atasco publicitario" en todos los medios de comunicación y dijo que algunos periódicos dominicales "se están llenando tanto de anuncios que sólo pueden crecer hasta cierto punto y seguir siendo portátiles".No era tanto la portabilidad como la frecuente dificultad de encontrar alguna noticia entre todos los anuncios lo que molestaba al lector general.Hay que añadir que algunas de las noticias que se encontraban en algunas publicaciones periódicas resultaban ser anuncios.Tengo ante mí una página del Montgomery, Alabama, Advertiser, que a primera vista parece contener aproximadamente la mitad de material editorial y la mitad de publicidad.Pero las

aparentes noticias llevan titulares como "MUJERES, NO PESEN DEMASIADO, DEJEN QUE DAHL LES BAJE UN BOTÓN O DOS", y una inspección más detenida revela que en la esquina superior derecha hay un pequeño anuncio: "Esta página es toda publicidad".En un pueblo de Kansas, los floristas amenazaron con retirar su publicidad del periódico local si éste seguía aceptando avisos fúnebres que contuvieran la objetable frase: "Por favor, no envíe flores".

También en algunas revistas se nota el impacto del mercantilismo, ya que sus editores intentan crear un clima editorial atractivo para los anunciantes.En algunos casos, aparecían artículos que, si bien podían resultar atractivos para las lectoras, eran sin duda gratificantes para los anunciantes y posibles anunciantes.Una de las revistas femeninas de masascon un público principalmente de clase trabajadora publicó un artículo titulado "What's the Big Attraction?" a principios de 1960.La ilustración mostraba a una chica atractiva rodeada de seis hombres guapos.El artículo pretendía mostrar los secretos de la chica femenina irresistible con el conjunto Water Cooler.Antes de llegar a las ochocientas palabras de este revelador artículo, ya sabías que ella dependía de "lociones para manos", "cremas hidratantes", "líquido limpiador", "bufandas", "suministro de guantes frescos", "sales de baño", "aceite de baño","loción especial para pies", "crema depilatoria", "loción corporal sedosa", "antitranspirante", "colonia", "cosméticos", "champús", "bolas de algodón saturadas de astringente", "esmaltes de uñas", "sombras de maquillaje" y "pintalabios"."Más adelante, también mencionaba que es "una gran bebedora de leche" y que duerme ocho horas por noche.

Los mensajes publicitarios han empezado a aparecer en lugares donde hasta ahora estaban prohibidos, generalmente por razones de gusto o de orden público.Empresarios y funcionarios públicos están demostrando estar dispuestos a bajar las barras con tal de obtener ingresos extra.Por primera vez en medio siglo, miles de autobuses de Nueva York llevan carteles publicitarios en su exterior.Muchas terminales de ferrocarril están tan abarrotadas de carteles y pantallas comerciales que al viajero le resulta difícil encontrar el anuncio de las salidas.Una cadena de televisión neoyorquina ha empezado a emitir sus programas en más de cuatrocientos supermercados y en trescientas lavanderías autoservicio.En las tiendas, el ama de casa se ve expuesta a ocho pantallas de televisión y a unos veinte anuncios en el transcurso de una compra media.

Tan omnipresentes se han vuelto las vallas publicitarias en muchos tramos de las autopistas de Estados Unidos, que incluso un experto en publicidad exterior se lamentó públicamente de que un viaje que él y su esposa hicieron a Florida había quedado "arruinado" porque "cientos" de kilómetros de lo que habrían sido hermosas autopistas estaban repletos de vallas publicitarias.Un legislador del estado de Nueva York ha acusado a los grupos de presión de los anunciantes de exteriores de mantener a los legisladores del estado en deuda con ellos para evitar una legislación restrictiva, ofreciéndoles espacio gratuito para carteles, o espacio a precios reducidos, en época de elecciones.Un investigador del Reader's Digestllegó a la conclusión de que el nuevo sistema federal de autopistas de 41.000 millas se convertiría en "un tugurio de vallas

publicitarias" a menos que los legisladores estatales actuaran para evitarlo.

Para hacer frente a las situaciones que surgen cuando los estados prohíben las vallas publicitarias a lo largo de las autopistas, un emprendedor fabricante de rótulos desarrolló un rótulo ligero tan gigantesco que puede verse a cientos de metros de distancia.

Un empresario aún más ingenioso ha empezado a ofrecer a los publicistas la posibilidad de plantar sus mensajes contra las nubes y las cimas de las montañas.Unexcelled Chemical Corporation invita a los anunciantes a utilizar su linterna mágica gigante, llamada Skyjector.Es capaz de proyectar un anuncio de media milla de ancho contra una nube situada a ocho kilómetros de distancia.Y la empresa espera que dentro de un año sea capaz de crear sus propias nubes si no hay ninguna a mano.La columnista Inez Robb comenta:"Abre la perspectiva de un mundo de franela gris de horizonte a horizonte, con el cielo...... ...a disposición de los amantes de la naturaleza sólo en tiempo de lluvia; con las rocas, los arroyos y las colinas boscosas de América cubiertas de gigantescas exhortaciones".

Quienes desean pasear por las escasas playas públicas de la Costa Dorada de Florida no pueden dejar que sus fantasías se alejen demasiado de la noción de consumo.Cada hora o así, viejos biplanos rugen mar adentro, arrastrando vallas publicitarias de 30 metros de largo.Y en los respaldos de cientos de bancos frente al mar hay pegadas pequeñas vallas publicitarias.Los publicistas ofrecieron instalar bancos en muchas zonas céntricas de Filadelfia -y pagar a la ciudad además 15 dólares al mes por

cada banco- si podían simplemente pegar anuncios en los respaldos.La oferta fue rechazada.

Algunos editores de libros de bolsillo han empezado a aceptar publicidad de pago en sus libros.Un libro sobre puericultura lleva más de una docena de anuncios a toda página repartidos por el libro.

También se ha producido un notable aumento en la introducción de anuncios en las pantallas de los cines.El número de anunciantes nacionales que utilizan este medio se ha duplicado en tres años.En 1960, más de cuatro mil autocinesofrecían publicidad a sus clientes junto con el espectáculo.Los anunciantes atribuyen gran parte de su nueva fascinación por la publicidad cinematográfica al hecho irónico de que el peor competidor del cine, la televisión, haya demostrado ser tan eficaz para llegar al consumidor.Además, la televisión ha condicionado al público a esperar anuncios junto con su entretenimiento, de modo que el resentimiento público hacia la publicidad en las salas de cine supuestamente se ha ido derritiendo.El hecho de que los espectadores paguen para que les entretengan, no para que les seduzcan, no parece ser una distinción importante en sus mentes.Mientras tanto, los anunciantes que utilizan las pantallas de cine han descubierto que tienen un público aún más cautivo que en la televisión.Las butacas de los cines están dispuestas en filas, de modo que, cuando aparecen los anuncios, es menos probable que una persona aproveche la pausa para ir al baño o a tomar un refresco.

La creciente dificultad para encontrar formas de abrirse paso a través de lo que el Sr.Harper, de McCann-Erickson,ha denominado el "atasco de tráfico publicitario

en los medios de comunicación" y llegar al ojo o al oído del público le ha inspirado para sugerir que la industria publicitaria podría tener que ayudar a crear nuevos medios de comunicación.Se pregunta: "¿No tendremos que fomentar el desarrollo de nuevas propiedades editoriales?... ¿No es posible que en los años 60 necesitemos una cuarta red?¿No es posible que tengamos que inventar un soporte publicitario totalmente nuevo?".

La presión cada vez mayor para vender productos mediante una promoción más agresiva puede apreciarse mejor, quizá, en los cambios que se están produciendo en la industria farmacéutica estadounidense.Tradicionalmente ha sido prudente, cortés y comedida a la hora de dar a conocer sus medicamentos a los médicos y farmacéuticos del país.Todo eso cambió cuando los productores de productos químicos a granel entraron en el mercado e iniciaron tácticas agresivas que los laboratorios éticos de la vieja guardia se vieron obligados a imitar.Como resultado, los principales laboratorios farmacéuticos han empezado a invertir cuatro veces más dinero en la venta que en la investigación.De hecho, gastan unos 5.500 dólares en ventas y promoción por cada médico del país.Inundan a los médicos con folletos sobre los nuevos y viejos medicamentos.Envían un enjambre de 27.000 agentes alas consultasmédicasy a las farmacias para inducir a los médicos a recetar sus marcas y a los farmacéuticos a venderlas.

Uno de ellos, en Virginia Occidental, me dijo que ahora había un empleado por cada doce prospectos y que él mismo visitaba a 129 médicos cada dos semanas, al igual que muchos de sus rivales.Un poco de aritmética y

proyección produjo una idea asombrosa.Si los demás visitadores médicos eran tan enérgicos como él, los visitadores médicos hacían millones de visitas a médicos al año.Mi informante parpadeó ante esa idea, pero no la rebatió.Me dijo que se sentaba en la consulta del médico con los pacientes para esperar su turno, porque a los pacientes les molesta que los médicos dejen entrar a alguien en su consulta cuando no es su turno.Muy a menudo, dice, se encuentra a otro hombre ya en la sala de espera.En ese caso, se va y vuelve más tarde, porque a los médicos no les gusta tener a demasiados hombres en la sala de espera al mismo tiempo.Eso desanima a los pacientes.

Uno de los resultados de toda esta presión vendedora es que los médicos oyen hablar tanto de los medicamentos de marca que suelen recetarlos por el nombre de marca en lugar de por el nombre genérico o científico, como les enseñaron a hacer en la facultad de medicina.Los medicamentos de marca suelen costar al paciente bastante más que un medicamento sin marca que cumpla las mismas especificaciones.El médico medio influye en la venta de medicamentos por valor de unos 20.000 dólares al año.

La creciente temeridad de los empresarios de muchos ramos al tratar de mantener el alza de las ventas se refleja en dos ejemplos extremos dignos de mención.

The Hat Council, Inc. contrató los servicios de un experto en relaciones públicas famoso por el éxito de sus tácticas, Russell Birdwell.Muy pronto, la empresa Birdwell hizo circular bajo su membrete una sorprendente declaración sobre el uso del sombrero, o mejor dicho, sobre el no uso del sombrero, realizada por un psicólogo que la empresa

Birdwell había descubierto en Dallas, Texas.Según este psicólogo, "Los hombres que van con la cabeza descubierta ...están traicionando sus instintos femeninos".Un hombre así está anunciando al mundo que "no quiere ser un hombre".

Otra muestra de los extravagantes dispositivos utilizados para captarla atencióndel públicofue el tema publicitario utilizado por el fabricante de una crema de afeitar en aerosol anunciada en todo el país.Un anuncio mostraba la imagen lateral de una chica sonriente y de proporciones voluptuosas con el trasero hacia atrás mientras sostenía un bote gigante de crema.El titular del anuncio decía: "SI TU BOTE ES DEMASIADO PEQUEÑO, PRUEBA EL MÍO".Y otro titular sobre el mismo tipo de fotografía decía: "TENGO LA LATA MÁS GRANDE ...Y LA MEJOR LATA ...Y LA MÁS BARATA...."

A medida que los publicistas han ido disponiendo de más y más miles de millones de dólares, han ido adquiriendo un poder considerable a la hora de influir en el comportamiento de toda la población.Se han convertido, en gran medida, en los dueños del destino económico de la nación y quizás en los creadores de gustos más influyentes del país.Se han convertido en dictadores del contenido de muchos, si no de la mayoría, de los programas de radio y televisión, en jueces con poder de vida o muerte sobre muchas publicaciones periódicas y, al menos, en codiseñadores de muchos productos que se ofrecen al público.

El razonamiento que han elaborado para justificar su nuevo poder es que la publicidad es el baluarte del modo de vida estadounidense.Una valla publicitaria de Cleveland

anunciaba: "¡América es una América mejor gracias a la publicidad!".Recientemente, los publicistas han respondido a las críticas poniéndose agresivamente a la defensiva sobre su papel.Charles H.Brower, presidente de Batten, Barton, Durstine & Osborn, reconoció que tal vez los publicistas tuvieran que hacer limpieza, pero añadió: "La casa de la publicidad es una poderosa fortaleza en nuestra economía ....Si derribamos la publicidad, caerá con ella un número aterrador de cosas".El heroico papel de la publicidad como "baluarte" o fortaleza del modo de vida nacional resultó algo difícil o embarazoso de explicar en detalle.Más de la mitad de los dólares de la publicidad se destinaban a promocionar cigarrillos, bebidas alcohólicas, medicamentos de patente, jabones y cosméticos.Otros publicistas preferían expresar la contribución a una América mejor en dólares y céntimos.Afirmaban que la publicidad hacía bajar los precios al proporcionar el mercado de masas parala producción en masa .Sin duda, este argumento tiene una sólida base histórica.En 1959, el Sr.Harper, cuya agencia acababa de convertirse en la más grande de Estados Unidos, lo defendió.Pero en la Era de la Abundancia, en pleno desarrollo, este argumento resultaba menos convincente cuando se entraba en detalles concretos.¿Por qué el coste de los automóviles, todos ellos objeto de una intensa publicidad, había subido cada año durante doce años?¿Por qué los productos de marca anunciados a nivel nacional costaban generalmente más que las marcas privadas de idéntica calidad?Cuando la revista*Progressive Grocer*trató de explicar el creciente volumen de marcas blancas vendidas en las tiendas estadounidenses, llegó a la conclusión de que "la pista más

convincente" era el hecho de que generalmente costaban menos al consumidor que el producto anunciado a nivel nacional.Y la diferencia de precio iba en aumento.Ahora oscilaba entre el 10% y el 20%.En el campo de los medicamentos y los cosméticos, el diferencial era aún mayor.Un estudio comparativo realizado en Nueva York demostró que las marcas anunciadas a nivel nacional solían costar aproximadamente el doble que las marcas privadas "sustancialmente idénticas" de los mismos productos.(Hay que admitir que muchas marcas blancas se compran con confianza sólo porque los clientes compran la imagen del nombre del establecimiento, que a menudo es objeto de una intensa publicidad).

Muchas empresas productoras han empezado a jugar en ambos campos.Promocionan fuertemente su propia marca -por ejemplo, un detergente- y suministran discretamente el mismo producto a las tiendas para que lo vendan con su marca blanca, a un precio inferior.

En 1960, incluso algunos publicistas admitían que el argumento de que la publicidad hacía bajar los precios empezaba a pasar a manos de "cínicos e incrédulos".Aun así, no hay ninguna disposición dentro o fuera de la publicidad que ponga en duda que la publicidad estimula efectivamente el consumo, especialmente en el caso de productos que son innovaciones o son opcionales, o innecesarios.En ese sentido, la publicidad se ha convertido de hecho en el baluarte del modo de vida americano, y desde luego yo no me contaría entre los que el Sr.Brower considera que intentan "derribar la publicidad".Gran parte de la publicidad sigue siendo un simple anuncio del rendimiento y la disponibilidad de un producto.Sin

embargo, es hora de que la creciente dependencia de la publicidad en la economía de Estados Unidos sea cuidadosamente evaluada y valorada por su impacto en la vida americana.

El coste de captar la atención del consumidor -o una "cuota de la mente del consumidor", por utilizar la jerga publicitaria- es cada año más elevado, simplemente por el estruendo de la competencia.En 1959,*Sales Management*señalaba que por cada dólar que se gastaba en publicidad a principios de los años cincuenta había que añadir ahora medio dólar más sólo para compensar la mayor competencia de los mensajes.Había 551 marcas diferentes de café en el mercado, 177 marcas de aliño para ensaladas y 249 marcas de jabón en polvo.Un vicepresidente de la agencia Batten, Barton, Durstine & Osborn se quejaba de que "la cantidad de publicidad existente hoy en día es asombrosa.Debe de haberse duplicado en los últimos diez años.Ya no hay escapatoria; ya no hay lugar donde esconderse".Su afirmación de que los consumidores "ya no tienen dónde esconderse" no se hizo por compasión hacia el consumidor, sino más bien como el lamento de un publicista al que cada vez le cuesta más hacerse oír.Otros se quejan de encontrar una "fatiga de credibilidad" entre los consumidores y de una bajada del "cociente de credibilidad" de los clientes.Un editor de una revista especializada ofreció una idea esperanzadora.Dijo que "los métodos de comunicación se están perfeccionando tan rápido que ahora es más fácil que la gente aprenda".

La presión de la venta se está intensificando no sólo en el nivel de creación de imagen de la publicidad, sino también en el nivel de venta al por menor.Los portavoces de la

industria del marketing han pedido la formación de al menos un millón más de "vendedores con talento" para 1970.De lo contrario, la economía en expansión prevista para ese año se verá "ahogada por el exceso de producción".

Cada vez son más las tiendas que abren por la noche y los domingos para mantener un volumen cada vez mayor de mercancías.Hace unos años, la costumbre dictaba que sólo las tiendas de artículos de primera necesidad abrieran sus puertas los domingos.En los años sesenta, miles de tiendas de electrodomésticos, ropa, ferreterías, supermercados y concesionarios de automóviles abrían los domingos.Esta tendencia es particularmente fuerteen el Oeste.En California, el 80% de los supermercados abren los domingos.Muchas tiendas de la zona de Los Ángeles permanecen abiertas las veinticuatro horas del día, siete días a la semana.Es un espectáculo espeluznante llegar al aeropuerto de Los Ángeles a las dos de la mañana y conducir hasta un hotel.Por el camino se ven docenas de gigantescas tiendas repletas de actividades de venta.El domingo ha demostrado ser un momento excelente para mover mercancías porque el espíritu del carnaval prevalece entre los clientes.Los operadores de los centros comerciales afirman que los domingos la gente muestra menos preocupación por obtener buenos valores por su dinero que otros días.Otra razón por la que los compradores nocturnos y dominicales son especialmente apreciados es que en esos momentos es más probable que marido y mujer compren juntos, y comprarán un 30% más de lo que compraría la esposa si hiciera sola la compra familiar.

Los expertos en merchandising están aprendiendo muchas estrategias para que los clientes sigan entrando por las puertas... y comprando.La filosofía general del anónimo vendedor de electrodomésticos que escribió la serie para*Home Furnishings Daily*sobre técnicas de venta se resumía en este comentario autojustificativo: "Al fin y al cabo, el comprador entró en la tienda buscando cortarme el cuello.Yo sólo llegué a él primero".

Si un cliente parece ser del tipo educado y tímido, explica el vendedor, después de la perorata se le clava una factura de venta "sin que diga una palabra".La mayoría de las veces, este tipo tímido asume que se ha comprometido de alguna manera y saca un depósito para ahorrarse la vergüenza".Si el cliente parece resistirse, se utiliza el truco del almacén.El artículo se vende tan rápido, le explicas, que sólo queda uno.Así que llamas al "almacén" y pides que guarden el último para tu cliente potencial.Y añade: "Mi mujer está muy acostumbrada a recibir este tipo de llamadas por mí".

Otro truco que recomendaba era el de "quemarse y cambiar".El vendedor se "quema" para despertar el interés inicial del cliente potencial ofreciéndole un precio al coste.Una vez despertado el interés del cliente potencial, "empiezas suavemente a cambiarle a una marca que ni siquiera ha pensado en comprar".Para ello, le explicas confidencialmente las deficiencias de la marca que le habías ofrecido a ese precio de ganga.La lavadora puede tenerun filtro que se oxida, o tiene fama de enredar la ropa.

Si el cliente no sabe qué marca ofrece la mejor relación calidad-precio, la solución es fácil.Recomienda encarecidamente la marca que ofrezca el mayor "spiff" o

"PM".El "spiff" o PM es el "dinero de empuje" que se ofrece como recompensa por cada artículo de la marca que se vende.El vendedor-autor comentó: "Nunca he visto tanto dinero "spiff" flotando como hoy, con esta dura situación competitiva".

En muchos casos, es el representante del fabricante, que se esfuerza por aumentar su volumen, quien proporciona el PM o recargo al dependiente.El director de ventas de uno de los principales fabricantes de electrodomésticos se refirió con tristeza al "spiff" como "la nueva ley del país".Y una encuesta del sector reveló que los spiffs estaban empezando a desempeñar un papel importante en la venta de lámparas.Home Furnishings Daily publicó un informe de Boston a principios de 1960 en el que se afirmaba que "los spiffs de los fabricantes han formado parte del negocio de la ropa de cama durante tantos años que se han convertido en una institución".Citaba a un vendedor que estimaba que el vendedor medio de ropa de cama "añade 50 dólares al mes a su salario gracias a las comisiones".Ningún vendedor querría que se suprimiera esta práctica".Y la misma revista informaba desde Detroit de que los vendedores de electrodomésticos y televisores de esa zona expresaban una desaprobación "cualificada" de los spiffs.Al parecer, "los principales comerciantes creen que, si se ofrece dinero de empuje, debe ser el minorista quien lo dispense, preferiblemente de la forma que considere oportuna."

Eso resume bastante bien la moralidad de un segmento de empresarios que siente de lleno la fuerza del consumismo.

20.EL CAMBIANTE CARÁCTER AMERICANO

"...cuyo Dios es su vientre ..."

-Pablo, Filipenses 3:19.

UN ÚLTIMO PRECIO QUE HAY QUE TENER EN CUENTA A LA hora de evaluar las implicaciones de la actual deriva de la sociedad estadounidense bajo el impacto de una economía basada en un consumo cada vez mayor es el cambio que puede estar produciendo en el carácter de las personas implicadas.

¿Cuál es el impacto en el espíritu humano de todas estas presiones para consumir?¿Qué resultados están empezando a aparecer ya como consecuencia de todos los esfuerzos por hacer a los estadounidenses más hedonistas?¿Qué está haciendo la mera disponibilidad de una abundancia material cada vez mayor en los hábitos de los estadounidenses?

*Business Week*hizo un reportaje sobre las muchas técnicas de persuasión sutiles y hábiles que se están desarrollando para animar a los estadounidenses a ser consumidores más entusiastas y comentó:"...parece como si todas nuestras fuerzas empresariales estuvieran empeñadas en conseguir que todo el mundo ...Pida prestado.Gasten.Comprar.Despilfarrar.Querer".

No es realista suponer que todas esas presiones no producen cambios a un nivel más profundo que los meros hábitos de consumo.Por ejemplo, una persona que se ve inducida a gastar habitualmente por encima de sus ingresos no desea sentirse culpable por sus excesos y da la bienvenida a un sistema de moralidad que condona tales hábitos.Gran parte del consumo del estadounidense medio se ha canalizado hacia salidas frívolas o lúdicas o

caprichosas, lo que también requiere racionalización.Los estadounidenses han gastado más en fumar, beber y apostar que en educación.En han gastado más en entradas para pasatiempos que en ayuda económica exterior.Gastan más en joyas y relojes que en libros o investigación básica.[1] Además, gastan más en tarjetas de felicitación que en investigación médica.

Desde la Segunda Guerra Mundial, el pueblo de Estados Unidos se ha visto abocado a una transformación más brusca de su sistema de valores que en cualquier otro periodo comparable de la historia del país.Algunos de los cambios en los valores, actitudes y puntos de vista podrían considerarse más atractivos o alentadores, como el aumento de la mentalidad mundial y las actitudes de mayor aceptación hacia personas superficialmente distintas de ellos mismos.Algunos de los cambios, sin embargo, están directamente relacionados con las presiones y estímulos que animan a los estadounidenses a aumentar su consumo, y esos son los que nos ocupan aquí.Joseph Wood Krutch cree que la transvaloración de los valores morales necesaria para adaptarse a una economía de abundancia es tan drástica, de hecho, como cualquiera planteada al hombre civilizado desde que el cristianismo proclamó que la humildad, y no el orgullo, es la fuente de toda virtud.[2]

Estas nuevas presiones están provocando que cada vez más personas encuentren sus principales satisfacciones vitales en su función de consumo en lugar de en su función productiva.Y estas presiones están haciendo aflorar rasgos como la mentalidad del placer, la autoindulgencia, el materialismo y la pasividad como elementos conspicuos del carácter estadounidense.Quizá no sea una coincidencia que las zonas de Estados Unidos donde el espíritu del

hedonismo es más desenfrenado -Los Ángeles, Miami y Las Vegas- se encuentren también entre las ciudades de más rápido crecimiento del país.

Puede discutirse si esta tendencia al hedonismo representa un retroceso o un progreso.Sin embargo, parece razonable que los estadounidenses hagan balance de los cambios que se están produciendo.Entonces podrán decidir si les gustan o no, y actuar en consecuencia.

Si intentamos visualizar el curso futuro de una sociedad basada en tan gran medida en una economía en constante expansión como el modelo estadounidense, debemos concluir que requerirá un modode vidacada vez más voluptuosohasta que el proceso se vea frenado por el creciente agotamiento de los recursos esenciales para sostener la voluptuosidad.Otra posibilidad es que los ciudadanos resistentes modifiquen el modelo.

Aldous Huxley, en su *Brave New World* (*Un mundo feliz*) del siglo XVI, parece suponer que el problema de la disminución de los recursos puede gestionarse de algún modo.O tal vez no tuvo seriamente en cuenta el problema de los recursos, ya que la sangría aún no se había vuelto crítica cuando escribió su libro en 1932.En cualquier caso, hace que Mustapha Mond, el controlador de su altamente regimentado estado mundial del futuro, lo explique:

"Pero la civilización industrial sólo es posible donde no hay abnegación.Autoindulgencia hasta los límites impuestos por la higiene y la economía.De lo contrario, las ruedas dejan de girar".

En el modelo estadounidense actual hay abundantes pruebas de que los estadounidenses de a pie están cooperando de todo corazón en la tarea de asumir un

consumo cada vez mayor como forma de vida.Los que pensaban que la preocupación por las posesiones -y el consumo- podría disminuir con el alivio de los estímulos de la pobreza no tuvieron en cuenta los nuevos estímulos de los persuasores del marketing.La preocupación por las posesiones ha aumentado.

Esta preocupación por el consumo, tan asiduamente alimentada por los vendedores, está dejando huellas en las personas implicadas.Estas huellas se manifiestan de diversas maneras.Por ejemplo, en el estudio de "Interurbia" realizado por*la* revista*Fortune,* laagencia de publicidadJ.Walter Thompson y consultores de la Universidad de Yale.La interurbia concreta -o complejo metropolitano masivo- estudiada fue la expansión urbana que se extiende casi sin interrupción desde Portland (Maine) hasta Washington D.C.Debido a su concentración de decenas de millones de seres humanos, ha sido un objetivo primordial de los vendedores durante años.Según el estudio, el consumidor típico de esta zona está desarrollando características que lo convierten en un consumidor excelente.Tiende a ser inquieto, conformista, agresivo en sus relaciones interpersonales y tiene "hambre crónica de bienes duros", según la expresión de un columnista de marketing.Puede comprar estosbienes duros -o bienes de consumo duraderos- incluso cuando no los necesita realmente, quizá porque ha desarrollado una necesidad interna de seguir comprando cosas.

Una perspicaz escritora sobre la vida familiar, Hannah Lees, también ha hecho comentarios sobre las muchas mujeres modernas que parecen preocupadas por conseguir para sí mismas cosas como alfombras de pared a pared,

cocinas completamente automatizadas, chaquetas de piel y sus propios descapotables.Señaló que muchas de esas mujeres -y las hay de todos los niveles de ingresos- "van por ahí con la inquietante sensación de que sin todas esas posesiones desaparecerían sin más".

Algunos estadounidenses se han habituado tanto al consumo impulsivo continuo a través de las compras que se angustian cuando se interrumpe el proceso.Durante la recesión de 1958, los clientes empezaron de repente a robar en los supermercados por valor de un cuarto de billón de dólares al año.En el sur de California, las detenciones por hurtos en supermercados se dispararon un 50% en pocos meses.Se descubrió que algunas madres enseñaban a sus hijos a sacar los paquetes por las barandillas.Al parecer, una de las explicaciones del gran aumento era que tantas familias habían estado dedicando gran parte de su sueldo al pago a plazos que se encontraban escasas de alimentos cuando se reducían las horas extraordinarias del marido.Sin embargo, la revista *Time*, al citar el aumento, sugirió que una nueva moral podría ser un factor importante.Comentaba "la conciencia fácil que asume que un alto nivel de vida es un derecho de todos, haya o no dinero".

Y algunos líderes religiosos han estado especulando sobre lo que puede ocurrir con el sentido de la proporción al vivir en un pueblo al que se anima a sentirse rápidamente insatisfecho con los modelos del año pasado.También hay que tener en cuenta el despilfarro que tanto se fomenta.Un columnista sindicado sobre finanzas familiares advertía a sus lectores que aumentaran el gasto de cualquier ingreso que tuvieran después de atender las "necesidades" de la

vida.Este consejero aconsejó a los lectores a principios de 1959: "Si decides ahorrar, pagar deudas, ayudas a frenar los negocios.Si decidís comprar coches y electrodomésticos con entusiasmo, ponéis un resplandoren todo el país".

Es indudable que la absorción por el consumo también está teniendo algún impacto en la solidaridad familiar.La compra frecuente de electrodomésticos como lavavajillas y secadoras de ropa y de comidas precocinadas con su "servicio de limpieza incorporado" tiene dos efectos notables en la vida familiar; al menos en el nivel de la clase trabajadora y de cuello blanco baja.Tiende a mantener a la familia escasa de dinero.Y tiende a privar a la mujer de muchas de las funciones tradicionales y laboriosas del hogar.Ambos efectos -la escasez de dinero y la creciente falta de desafíos para las mujeres en el hogar- tienden a enviar a la esposa a buscar trabajo.Un funcionario de un instituto de un suburbio de Chicago me dijo que en esa ciudad de obreros cualificados y trabajadores de cuello blanco "la mayoría de las madres de nuestros alumnos tienen trabajo".Algunos alumnos dicen que sólo ven a sus padres juntos los domingos".Una profesora de San Francisco ha opinado que los padres se interesan menos por las tareas escolares de sus hijos.Explicó: "Puede deberse a que muchas madres trabajan.Todo el mundo tiene que tener coches nuevos, frigoríficos, así que trabajan.A menudo los niños salen perdiendo".Si la tendencia a que las madres trabajen continúa -y parece probable-, los estadounidenses bien podrían plantearse adoptar el sistema danés de crear instalaciones de alto nivel para el cuidado de los niños atendidas por profesionales.

Toda la preocupación por el consumo -y otras formas de materialismo- parece estar teniendo un impacto especialmente fuerte en las actitudes de los jóvenes de Estados Unidos que se crían en el nuevo entorno.Varios investigadores han llegado a conclusiones que difícilmente coinciden con nuestro concepto tradicional de los jóvenes estadounidenses como idealistas ambiciosos, dedicados, autosuficientes e individualistas que esperan construir un mundo mejor.

Hace varios años, dos psicólogos, James Gillespie, del Colby College, y Gordon Allport, de la Universidad de Harvard, hicieron una encuesta sobre las actitudes de los estudiantes universitarios de todo el mundo.Indicó que los jóvenes estadounidenses eran más egocéntricos y materialistas en sus aspiraciones que los jóvenes de la mayoría de los países encuestados.Los investigadores pidieron a mil ochocientos jóvenes de diez países quevisualizaran su futuro en .

Un hallazgo bastante llamativo fue la preocupación de los jóvenes estadounidenses por los aspectos materiales de su existencia, excluyendo la mayoría de las demás preocupaciones.Estos jóvenes estadounidenses sabían muy bien qué tipo de vida rica y plena querían construir.Hablaban del equipo de alta fidelidad que tendrían, de la barbacoa al aire libre, de la sala de juegos, del lugar donde pasarían sus primeras vacaciones, del tipo de coche al que aspiraban, etcétera.Mostraban poco interés por hacer carrera en el servicio público y poca preocupación aparente por el prójimo.El profesor Gillespie comentó el intenso "privitismo" -o preocupación por su propio pequeño mundo- que parecía caracterizar a los

estudiantes estadounidenses, que presumiblemente representaban a los líderes del mañana de la nación.Se tiene la sensación, dijo, de que una nube de oprobio se cierne sobre la participación en los asuntos públicos en Estados Unidos.(Posiblemente esto se deba a que en una época de abundancia los problemas públicos desafiantes parecen menos evidentes a los ojos de los jóvenes).

Los mexicanos, por el contrario, estaban llenos de idealismo y sólo mostraban una preocupación casual por el entorno material de sus vidas.Seis veces más mexicanos que estadounidenses preveían que su mayor fuente de orgullo sería servir a su nación.Y la mayoría dijo que ayudar a los demás sería uno de los objetivos de su vida.

En materia de enseñanza a niños pequeños, la diferencia entre los jóvenes de las dos naciones era interesante porque los jóvenes estudiantes de Estados Unidos tendían a evaluar las experiencias en función de su potencial de "diversión".Así, las jóvenes estadounidenses que dijeron que esperaban tener empleos trabajando con niños pequeños explicaron en varios casos que ese trabajo sería divertido.Las niñas mexicanas, por el contrario, veían el trabajo con niños pequeños como una oportunidad para ayudar a moldear a futuros ciudadanos.

Se preguntó a los alumnos de los distintos países: "Si dentro de cinco años recibieras una gran suma de dinero, ¿qué harías con ella?".Los estudiantes estadounidenses tenían una idea de lo queentendía por "una gran suma de dinero"diferentea la de los demás.Pero, lo que es más significativo, sólo el 2% de los estadounidenses pensó en compartir esa ganancia inesperada con alguien más allá de su familia inmediata.El impulso de compartir la ganancia

inesperada con otras personas necesitadas era mayor en prácticamente todos los demás grupos nacionales.

A este respecto, podríamos tomar nota de la observación del rabino Philip S.Bernstein, de Rochester, Nueva York, quien afirma que "el materialismo, la búsqueda de la riqueza, amortigua la sensibilidad hacia los demás seres humanos".¿Podría ser esta falta de sensibilidad una de las causas del sorprendente comportamiento insensible de los aficionados a las carreras en el Indianapolis Motor Speedway cuando se derrumbó una torre de aluminio el 30 de mayo de 1960?Ocurrió poco antes de que empezara la gran carrera.Dos hombres de la masa enredada murieron con el cuello roto, y setenta personas -muchas de ellas gritando- resultaron heridas.Algunas personas de la multitud intentaron rescatar a las personas que gemían bajo la torre derrumbada.Pero, según Associated Press, "otros que estaban en el suelo y en otras torres cercanas siguieron bebiendo cerveza y comiendo pollo frito, preocupados sobre todo por el comienzo de la carrera".

Consideremos otro estudio sobre el carácter emergente de los estudiantes universitarios estadounidenses.Este estudio más reciente fue patrocinado por el American Council on Education.El rector de la Universidad de New Hampshire, Edward F.Eddy, Jr., y dos ayudantes realizaron un estudio de las actitudes en veinte campus estadounidenses conviviendo con los estudiantes el tiempo suficiente para ganarse su confianza.Comentando sobre el estudiante de hoy, el Dr.Eddy dijo: "Le interesa sobre todo el mantenimiento del statu quo -un statu quo muy cómodo, que le convierte en el favorito codiciado de las empresas y la industria".El Dr.Eddy también comentó el llamativo

"privitismo" del estudiante estadounidense, que parece absorto en conseguir "una vida rica y plena" para sí mismo. (Esa frase "vida rica y plena" podría salir de un anuncio de General Motors).El Dr.Eddy continuó: "Sus grandes intereses se centran en los beneficios materiales que él y su familia puedan disfrutar.....La pregunta constante es primero: '¿Qué gano yo?".

Los cerebros, podría añadirse, no parecen ser ninguna defensa contra elmaterialismo de la era .El presidente de la National Merit Scholarship Corporation informó sobre las aspiraciones de los finalistas de la National Merit Scholarship.Dijo que "en una medida asombrosamente grande [ellos] esperan la vida fácil y placentera en los suburbios con amplios ingresos para los lujos materiales.Muy pocos hablan de la voluntad de trabajar por unos ideales o de perseguir el conocimiento cueste lo que cueste."

Hasta ahora hemos hablado principalmente de las actitudes y el carácter emergentes de los estudiantes en Estados Unidos.La guerra de Corea, por otra parte, supuso una especie de campo de pruebas para los jóvenes estadounidenses de todos los rangos.Durante varios años después de la guerra, el Ejército llevó a cabo un doloroso estudio para intentar explicar el hecho de que tantos de los hombres estadounidenses que cayeron prisioneros se convirtieran en colaboradores, o mostraran un egoísmo atroz, o simplemente se acurrucaran y murieran.Un tercio de todos los soldados capturados colaboraron de alguna forma, y más de un tercio murió en cautiverio.Y lo que es más sorprendente, veintiuno de los hombres capturados -por primera vez en la historia- no decidieron regresar a casa cuando se les dio la oportunidad.Por el contrario, de

los cientos de soldados turcos que fueron capturados, prácticamente todos resistieron todas las presiones para inducirles a convertirse en colaboradores.Y aunque la mitad de los turcos resultaron heridos al ser capturados, ni uno solo de ellos murió en cautiverio.Un Subsecretario del Ejército ha calificado de "penosas" las conclusiones del Ejército sobre el comportamiento de los prisioneros estadounidenses en Corea.El escritor Eugene Kinkead habló con muchos oficiales del Ejército que participaron en la autopsia.Un médico del Ejército que participó en el análisis dijo a Kinkead que sólo podía concluir que "una nueva blandura" había llegado al carácter de muchos jóvenes estadounidenses.Decía que parecían carecer del viejo ingenio yanqui de sus padres.[3]

Un funcionario del Departamento de Justicia de Estados Unidos es otro de los que se ha visto obligado a reflexionar sobre el impacto de la cultura materialista de Estados Unidos en sus jóvenes.Intentaba comprender por qué la anarquía juvenil aumentaba a un ritmo tan "asombroso".Al ritmo actual, en 1962, un millón de adolescentes estadounidenses serán arrestados cada año.Se vio obligado a llegar a la conclusión de que "nosotrosparecemos haber perdido el sentido de los valores que hicieron de ésta una gran nación.La autoindulgencia y el principio del placer antes que el deber a una escala vasta y creciente se han convertido en un fenómeno del mundo adulto.Son síntomas de advertencia de la enfermedad de la decadencia que ha contribuido a la decadencia de tantas civilizaciones a lo largo de la historia".Luego preguntó sin rodeos:

"Cuando los niños, sin disciplina y sin normas morales implantadas en un hogar estable, son empujados a una cultura en la que las presiones procedentes de todas

direcciones promueven el principio de la autoindulgencia, ¿qué reacción cabe esperar?".

El delincuente juvenil en Estados Unidos, concluyó, "es un subproducto de nuestra época autoindulgente".

Hay que destacar que muchos ciudadanos de Estados Unidos empiezan a sentirse vagamente inquietos por el impacto que tiene en sus vidas un consumo cada vez mayor.Investigadores de T*l Chicago Tribune* informaron -en *The New Consumer*- de la existencia de un buen número de personas cargadas de sentimientos de culpa por todas sus compras.Un ama de casa, citada como típica, dijo: "Después de ir de compras, a menudo me siento culpable por haber gastado demasiado".Estos sentimientos de culpa, sin embargo, parecen ser más característicos de las mujeres de las zonas más antiguas de Chicago que de las de los nuevos suburbios.Algunos de los comentarios de las mujeres de Golf, el más próspero de los suburbios estudiados, indican que incluso en los suburbios cambiantes existe bastante malestar por el creciente materialismo.Los investigadores informaron de que la mayoría de los residentes se sentían más expertos en el arte de ganar dinero de lo que lo habían sido sus propios padres.Luego los investigadores añadieron:

"Algunos de ellos, sin embargo, sienten que, dejando a un lado todas las cuestiones de dinero, sus padres tenían algo que ellos admiran pero de lo que carecen: la capacidad de utilizar sus propios recursos internos.Se trata de una capacidad de la que carecerán aún más los hijos del habitante del Golf, de los que cabe esperar que sean personas con una mentalidad extraordinaria."

Al menos algunos empresarios estadounidenses también se han mostrado inquietos por esta creciente mentalidad de las cosas creada en gran medida porla presión por un consumo cada vez mayor.*Business Week*, que ciertamente está del lado de los vendedores, admite que "mucha gente está molesta por lo que consideran un enorme énfasis en el materialismo y la trivialidad y una saturación de la vida americana con los falsos estándares del mercado".

A finales de los años cincuenta, un consultor económico y de marketing de Chicago, Theodore Levitt, provocó un tremendo furor en los círculos empresariales al instar a los hombres de negocios a dejar de preocuparse por las implicaciones sociales de lo que hacían.Sus comentarios aparecieron en*The Harvard Business Review* ("The Dangers of Social Responsibility"), *Sales Management* ("Corrupting Tender Souls"), y *Advertising Age*.Esta última ofrecía una presentación del Dr.Levitt titulada: "¿CORRUPEN LA PUBLICIDAD Y EL MARKETING A LA SOCIEDAD?NO ES COSA TUYA, DICE LEVITT A LAS EMPRESAS".

El Dr.Levitt habló de "la misión del management en la nueva sociedad".Dijo que era muy posible que muchos empresarios llegaran a la conclusión de que estaban contribuyendo "a la decadencia, la autoindulgencia, el materialismo, el cinismo, la irresponsabilidad, el egoísmo...."Citó las preguntas que planteaban las perspectivas de lograr un consumo cada vez mayor.¿Cómo afectaría esto a la dignidad de las personas, a su cultura, a sus valores espirituales?¿Su nivel de vida sería realmente más alto simplemente porque se les persuadiera de desechar más rápidamente los modelos anteriores?¿Y cuáles son los efectos de la manipulación por parte de los

persuasores?El Dr.Levitt admitió que es concebible que los vendedores acaben teniendo tanto éxito "atiborrando a la gente de bienes superfluos, creando deseos superficiales y vulgares, y generando el tipo de opulencia que convierte los lujos en necesidades", etc., que quizá "nos ablandemos y nos volvamos decadentes y finalmente caigamos en un lodazal de decadencia que fue el destino de Roma".

"Pero", añade rápidamente, "no nos excedamos en una orgía de autoflagelación moral.Mucha de esta visión alarmada es una reacción puritana irracional contra la buena vida....No está nada claro que el lujo genere blandura y decadencia...."

Por ello, instó a los profesionales del marketing a no "entusiasmarse con lasconsecuencias humanas de un supuesto marketing de éxito".En lugar de eso, argumentó, el vendedor debería ocuparse de lo suyo.La sociedad necesita preguntarse siempre hacia dónde se dirige.Y alguien debe pensar y actuar sobre las cuestiones que plantea la perspectiva de un consumo cada vez mayor; pero ese "alguien" no debe ser el empresario.Concluyó que "las consecuencias culturales, espirituales, sociales, morales, etc., de sus actos no son de su incumbencia profesional".En realidad, dijo, "el empresario sólo existe para un propósito: crear y ofrecer satisfacciones de valor con beneficio para sí mismo".Sugirió que los empresarios dejen en manos de otros la salvación del alma, la preservación de los valores espirituales, el cultivo de la dignidad humana y la conservación del respeto por uno mismo.

La elaborada racionalización delDr.Levitt sobre la no responsabilidad de los vendedores tocó obviamente un nervio muy sensible.En los siguientes números de*Advertising*

*Age*se publicaron páginas llenas de airadas denuncias y refutaciones por parte de vendedores y otros lectores.Un responsable de la agencia de publicidad MacManus, John and Adams escribió: "Los inmensos beneficios de las empresas para la sociedad son evidentes.La defensa improcedente delDr.Levitt es tan débil que constituye, de hecho, una condena, por la que el mundo de la publicidad y los negocios no debería perdonarle pronto".Y el director artístico de promoción de*Architectural Forum*escribió: "La responsabilidad del hombre de negocios, ya sea moral o material, siempre estará con él y no se le puede eximir de ella, y niel artículo del Sr. Levitt ni desearlo lo hará."

Ahora nos acercamos a la fase final -y la más desconcertante- de esta exploración de las presiones hacia un consumo cada vez mayor en Estados Unidos y sus implicaciones.¿Qué debería hacerse, si es que debería hacerse algo?

Si una proyección de las tendencias actuales parece enfrentar a los ciudadanos de Estados Unidos a un panorama de futuro muy poco halagüeño, ¿existe alguna salida a estas presiones que no perturbe la economía?Y si alguna perturbación es inevitable en cualquier corrección de las tendencias actuales, ¿sería la perturbación aceptable como alternativa al actual rumbo precipitado?Este rumbo parece estar llevando alpueblo de Estados Unidos hacia una alimentación cada vez más forzada, cada vez más manipulación, cada vez más productos que se desvanecen o deterioran rápidamente, cada vez más autoindulgencia, cada vez más agotamiento de recursos irremplazables.

En vista de la fuerte aceleración que está experimentando la demanda de recursos y espacio vital en Estados Unidos y

en el extranjero, parece urgente que los ciudadanos de este país empiecen a tener una visión a largo plazo de la deriva de su sociedad.Cuando decimos que dentro de dos décadas la nación puede estar sufriendo un verdadero aprieto por recursos como el cobre, el plomo, el zinc y el petróleo, puede sonar como un plazo aún lejano.Después de todo, el año 1980 nos sitúa cerca de la época del Gran Hermano ficticio de George Orwell.Pero veinte años no están más lejos de lo que Pearl Harbor está detrás de nosotros.O consideremos la lejana fecha de2000, cuando la población actual del país se habrá duplicado si continúan las tendencias actuales.Eso no está más lejos que el comienzo de la Era del Jazz.O miremos un siglo entero hacia el futuro, cuando, si continúan las tendencias actuales, el mundo se estará acercando al agotamiento de la mayoría de sus materias primas y fuentes de energía vitales actualmente conocidas y probablemente dependerá en gran medida de la roca ordinaria, la luz solar, el aire, el agua de mar y quizás el carbón para desarrollar su nivel de vida.Esto sólo está tan lejos como el estallido de la Guerra Civil de Estados Unidos.Un siglo representa menos del 2% de la breve historia registrada del hombre.

Todo esto sugiere que la población de Estados Unidos y de otros lugares empiece a pensar en el largo plazo.De lo contrario, ellos y sus hijos se enfrentan a un futuro riguroso, regimentado y repleto de problemas.

¿Es posible que el pueblo de Estados Unidos pueda seguir elaborando a largo plazo un modo de vida sano, inteligente y satisfactorio, preservando al mismo tiempo una economía razonablemente próspera?

No hay ninguna garantía absoluta de que puedan hacerlo.Pero hay que explorar las posibilidades antes de que sea demasiado tarde para empezar.Si existen soluciones sencillas a este reto, el autor las desconoce.

Algunos pensadores económicos son cada vez más conscientes de que nosólo está en juego la economía de Estados Unidos, sino la deriva de la civilización estadounidense.Algunos pocos economistas se están orientando tanto hacia las necesidades del consumidor como hacia las necesidades mejor comprendidas del productor.Un ejemplo destacado de esta última clase de economistas es Leland Gordon, de la Universidad de Denison, autor de*Economics for Consumers*quien afirma: "La estabilidad económica y el empleo de alto nivel son objetivos deseables.Pero el bienestar de los consumidores también es un objetivo deseable".

Veamos algunas sugerencias para el futuro que parecen merecer la consideración del pueblo estadounidense.Abordan el doble reto de desarrollar modelos de consumo más inteligentes y, al mismo tiempo, desarrollar una economía que pueda prosperar razonablemente bien sin alimentarla a la fuerza y que, además, pueda tener una posibilidad razonable de perdurar a largo plazo.

PARTE IV
Algunos cursos sugeridos

21.RESTAURAR EL ORGULLO DE LA PRUDENCIA

"El consumidor no organizado debe resistirse a la conformidad ciega con el grupo y con el persuasor comercial.La educación es fundamental para su resistencia".

-Leland Gordon, Universidad de Denison.

ANTES, LOS ECONOMISTAS QUE SE PREOCUPABAN POR LOS controles necesarios para mantener la relación entre vendedor y comprador en un equilibrio justo concluían que la prudencia humana ordinaria protegería al comprador de ser explotado o abrumado.Caveat emptor, decían.

Se pensaba que dejar que el comprador tuviera cuidado no era un problema real porque se suponía que el comprador tenía la sartén por el mango, ya que el dinero estaba en su bolsillo.Se suponía que el consumidor era soberano.Y a los mercadólogos y comerciantes aún les gusta halagar al público consumidor refiriéndose a él como "rey".

Hoy en día, hay menos engaños descarados de la variedad antigua en el mercado.Últimamente, el "fraude" ha sido el chivo expiatorio de la Comisión Federal de Comercio y de los vendedores que quieren "limpiar" las prácticas que han resultado embarazosas cuando han salido a la luz.En realidad, desde el punto de vista del público en general, el fraude no es el principal problema.El fraude descarado se ha vuelto demasiado peligroso para todos, salvo para los operadores nocturnos.Ya no se considera ni siquiera deportivo.La ética en el mercado ha aumentado al menos en este aspecto.Además, hay que subrayar que muchos productores y minoristas conservan la antigua costumbre

de mirar al consumidor con respeto y se esfuerzan al máximo por servirle lo mejor posible.

Por otra parte, los vendedores en general han estado sometiendo al consumidor a un aluvión de estrategias de venta que rara vez se ha igualado hasta ahora en variedad, intensidad o ingenio.Millones de consumidores son manipulados, deslumbrados, adoctrinados, condicionados y engañados.Están condicionados a estar descontentos con los modelos del año pasado y a aceptar productos de construcción endeble.

La actitud de demasiados profesionales del marketing se puso de manifiesto en el número del 29 de enero de 1960 de *Printers' Ink*- "The Weekly Magazine of Advertising and Marketing"- cuando informaba seriamente de los esfuerzos realizados por los investigadores de marketing para comprender cómo las personas adquieren y retienen información y actitudes.Decía: "Quizás lo más importante de todo es que [los investigadores] se están acercando a la pregunta definitiva para la publicidad: ¿Cómo se puede enseñar al consumidor, como al perro de Pavlov, el hábito de comprar una marca determinada?".

Si esa es realmente la "cuestión definitiva" de la publicidad, más vale que la industria busque en su alma.Y será mejor que los consumidores tomen las barricadas.

Una medida de la dificultad a la que se enfrenta hoy el consumidor solitario es la advertencia hecha por tres psicólogos de la Universidad de Michigan.Afirmaron que "la aplicación indiscriminada e incontrolada de principios psicológicos está aumentando a un ritmo temible" en usos de marketing sobre un público incauto.Sugirieron que se creara un "grupo científico de confianza" para vigilar a

todos estos aplicadores libres.Otra medida del desafío al que se enfrenta el consumidor solitario es la declaración de Colston Warne, presidente de Consumers Union.Afirma:

"Al consumidor se le pide que elija sabiamente en circunstancias que a menudo desconciertan incluso al técnico capacitado.Se enfrenta a la diferenciación de productos, marcas, modelos y precios.Se le ofrecen bonificaciones de productos ajenos a la compra.Se enfrenta a sellos comerciales, descuentos especiales y permutas.Los productos se venden en cantidades variables y en envases a menudo engañosos a la vista".

El consumidor también se enfrenta cada vez más a la compra de productos de tal complejidad en su composición electrónica o química que una evaluación experta está más allá de su capacidad.Se ve obligado a elegir basándose en criterios superficiales, como el color del embellecedor o la imagen de marca que le ha grabado el vendedor.

En la relación desigual entre el vendedor y el comprador, hay que añadir que el gobierno federal -que se supone que "promueve el bienestar general"- ha ofrecido en los últimos años más comodidad y ayuda al vendedor que al consumidor.Ha gastado miles de millones de dólares para ayudar a los productores con sus problemas y tiene una serie de funcionarios del gabinete para promover los intereses de los productores.No tiene ningún funcionario encargado específicamente de proteger los intereses del público en su papel de consumidor.

Durante los primeros días de la Administración Eisenhower, las modestas actividades de prueba de productos y consumo de la Oficina de Economía Doméstica (Departamento de Agricultura) se redujeron

drásticamente.La Unión de Consumidores protestó en su momento porque, en comparación con los océanos de ayuda a minoristas, mayoristas, fabricantes, importadores, exportadores, banqueros, etc., que inundaban la Oficina de Imprenta del Gobierno, las publicaciones de la Oficina de Economía Doméstica eran realmente un goteo escaso.Las asignaciones para la Administración de Alimentos y Medicamentos no podían seguir el ritmo del crecimiento de la población y la avalancha de nuevos productos.A mediados de los años cincuenta, la Oficina de Normalización recibió la orden de interrumpir la publicación de*Care and Repair of the Home*, que había vendido más de 175.000 ejemplares a sesenta céntimos el ejemplar.El director explicó: "No tenemos autoridad para dirigir un servicio de asesoramiento al consumidor".

La historia es muy parecida con otras agencias federales supuestamente dedicadas al bienestar público.Los miembros de la Administración Federal de la Vivienda, la Comisión Federal de Comercio, la Comisión Federal de Comunicaciones y la Comisión Federal de la Energía proceden mayoritariamente de los grupos industriales cuya regulación se les encomendó.Y en su mayor parte -y al menos hasta hace muy poco- las agencias han mostrado mucho más celo enpromoviendo el bienestar de los productores y arbitrando sus disputas que protegiendo a los consumidores.Dos miembros de la Comisión Federal de Comunicaciones estaban tan profundamente implicados en confraternizar con la industria que se suponía debían regular que se les animó a dimitir.Una doctora de la Food and Drug Administration contó a los investigadores del Senado que, cuando intentó exigir al fabricante de un

nuevo medicamento que advirtiera contra la drogadicción en la etiqueta del producto, un alto funcionario de la Food and Drug Administration respondió diciendo que no deseaba que se interfiriera en su política de amabilidad con la industria.

Frente a todas estas presiones, el consumidor solitario de inteligencia e impulsividad ordinarias no suele ser rival para las embestidas sutiles y masivas que se le dirigen.Hoy en día, el consumidor dista mucho de ser soberano.Para devolverle una soberanía real, es necesario que vuelva a sentirse orgulloso de comprar con prudencia y que reciba apoyo informativo.

¿Qué se puede hacer -si es que se puede hacer algo- para devolver al ciudadano-consumidor de hoy esa soberanía que ha perdido?

Hay algunas cosas que cada consumidor puede hacer -si se lo propone- para recuperar el respeto por sí mismo a la hora de comprar.Y al hacerlo, puede servir de ejemplo a los demás.Por ejemplo: Puede exigir que se le trate de forma racional y protestar cuando no se le trate así.Normalmente, cuando los estadounidenses son propietarios de productos bonitos pero que funcionan mal, se quejan a sus amigos en vez de al fabricante o distribuidor.Un profesor de Carnegie Tech ha expresado su asombro por el hecho de que tan pocas quejas vayan a una empresa que ha comercializado un limón indiscutible.

Un consumidor solitario puede sentirse indefenso frente a una corporación gigantesca con plantas en 123 ciudades.En realidad, este consumidor solitario debería saber que este monolito tiende a reaccionar de forma exagerada ante las críticas a sus productos.Una carta contundente,

cuidadosamente mecanografiada, dirigida al presidente, puede crear inquietud en la suite ejecutiva (aunque probablemente el propio presidente se libre de ver la carta).Dos cartas de protestasembrarán el pánico.Tres cartas de protesta crearán el pandemónium.

Kiwanis International dio un paso saludable hace unos meses al establecer como uno de sus veinte criterios de buena ciudadanía si el socio ponía de su parte al "rebelarse contra" la publicidad falsa y engañosa.

Un ámbito prometedor para que los ciudadanos prueben sus garras como consumidores críticos que se precien es el de los medicamentos.Como se ha indicado, muchos médicos han caído en el hábito -como resultado de haber sido cultivados por hordas de detallistas farmacéuticos y por las avalanchas de publicidad de medicamentos- de utilizar un nombre de marca en lugar del nombre científico al escribir una receta.Ambos cumplen las especificaciones gubernamentales en cuanto a pureza y potencia y son sustancialmente idénticos.Las empresas farmacéuticas argumentan que se esfuerzan individualmente por mejorar los estándares gubernamentales.(Se ha descubierto que algunas marcas famosas no cumplen las normas.) Sin embargo, el consumidor puede decidir si una ligera mejora merece la duplicación frecuente del coste.

Una familia con elevadas facturas médicas puede ahorrarse 50 o 100 dólares al año si pide a su médico de cabecera que utilice el nombre científico al recetar, salvo en los casos en que tenga alguna preferencia clara entre las marcas.En 1960, varios estados empezaron a instar a los médicos a que utilizaran el nombre científico en lugar del nombre de marca al recetar cuando se trataba de

fondos estatales, como en el caso de los pacientes de la asistencia social.

Como objetivo a más largo plazo, los consumidores-ciudadanos podrían trabajar para conseguir una forma más racional de dispensar los medicamentos que la del abracadabra.Es una parodia de la libre empresa que veinticinco empresas comercialicen prácticamente el mismo medicamento con veinticinco marcas diferentes a precios muy distintos.Los artistas de la palabra inventan los nombres comerciales y a menudo intentan que suenen como algún otro medicamento de gran éxito.Todo esto no sólo representa un despilfarro económico, sino también un peligro.Los médicos se quejan de que pueden producirse desastres en la jungla de nomenclatura que se está desarrollando, como resultado de la confusión de un médico.En una sociedad racional, pensaría yo, la profesión médica organizaría una forma sencilla de hacer llegar al público medicamentos puros y de alta calidad a uncoste de no inflado por actividades promocionales de marcas rivales.

El consumidor individual puede insistir en que los productores que deseen ganarse su patrocinio empiecen a dar más importancia a la función que a la moda.No hace falta ser un aguafiestas, como el tecnócrata de los años treinta, para darse cuenta de que el énfasis en el estilo en el mercado de bienes de consumo de Estados Unidos ha sobrepasado los límites de la racionalidad.Una cosa es que en el diseño se produzcan oscilaciones naturales de estilo y otra muy distinta que los diseñadores busquen la manera de superar a todas las básculas de baño o lavadoras de los hogares estadounidenses mediante cambios de estilo cartográficos.

El diseñador industrial Henry Dreyfuss señala que, en los últimos años, los fabricantes de automóviles estadounidenses han estado tan preocupados por el estilo que han olvidado que los coches deben ser cómodos para sentarse, prácticos de manejar, seguros para salir a la carretera y económicos.

El segmento prudente del público consumidor debería favorecer a aquellos empresarios valientes que se han enfrentado a la marea del estilo y han intentado ofrecer al público productos diseñados para la función más que para el estilo, prestando especial atención a sus ofertas.American Motors es un fabricante que merece un reconocimiento especial en este sentido, ya que tanto en sus automóviles, como el Rambler, como en sus electrodomésticos Kelvinator, ha hecho un valiente esfuerzo por renunciar al cambio anual de estilo.Es una de las pocas empresas de bienes duraderos que han intentado seriamente reducir la obsolescencia programada.

Otra empresa que merece la gratitud del consumidor por su consideración es Polaroid Corporation.Un agradecido propietario de una cámara me señaló por primera vez la situación de Polaroid.Me dijo que, aunque Polaroid ha producido una serie de mejoras funcionales significativas a lo largo de los años, las ha diseñado prácticamente todas para que encajen en su cámara original comprada hace más de una década.Me parece que esto representa una política deliberada por parte de Polaroid.Su nueva wink-light se fabricó para que encajara en todas las cámaras antiguas existentes.Cuando Polaroid presentó una película quince veces más rápida que las películas actuales -una película tan rápida que podía hacer fotos en interiores sinflash -, la

empresa ofreció a los propietarios de cámaras antiguas que quisieran utilizarla sellos de luz gratuitos que permitirían al propietario de una cámara antigua utilizar la nueva película mejorada.

Polaroid sigue publicando sus modelos más antiguos.Su primera cámara, la 95, era de color marrón y tenía una llamativa placa frontal para el obturador.Después de doce años, la 95 se sigue vendiendo.Además, no se diferencia en nada de la cámara original, aunque se han incorporado discretamente docenas de mejoras.

El consumidor prudente también puede hacer la vida más difícil al vendedor de obsolescencia de estilo -y más agradable para sí mismo- comprando sus nuevos productos justo antes de que se introduzcan los modelos reestilizados para el "nuevo" año.Es entonces cuando los fabricantes presionan a los distribuidores para que se deshagan de los modelos del año en curso.Se ofrecen descuentos considerables y se pueden hacer muchas compras excelentes.Si este tipo de compras prudentes se convierte en la tónica general, los fabricantes podrían perder rápidamente gran parte de su fascinación por el cambio por el cambio.

El consumidor prudente insistirá en que los fabricantes muestren una mayor responsabilidad por el funcionamiento satisfactorio de sus productos.En vista del alto índice de averías de los productos en muchas líneas, leerá la garantía con especial interés mientras compra, antes de realizar una adquisición.¿Cubre tanto las piezas*como el* servicio ?¿Y durante cuánto tiempo?Un fabricante de lavadoras que confíe lo suficiente en su producto como para ofrecer una garantía de cinco años sin compromiso que cubra las piezas

y el servicio debería ganarse rápidamente un gran número de entusiastas compradores.

Este comprador prudente también podría prestar atención a los productos del fabricante que se ofrece a ayudarle a ser su propio reparador, al igual que Henry Ford I publicó sus kits de bricolaje.Muchas piezas de los electrodomésticos modernos, como los temporizadores, son demasiado complicadas para repararlas en casa.Pero la división Norge de BorgWarner Corporation ha lanzado una campaña para ayudar a los propietarios de sus productos a realizar reparaciones sencillas, y está diseñando sus productos para simplificar dichas reparaciones domésticas.También podría ayudar a restaurar la prudenciasi en todo el país los maridos y las esposas pasaran unas cuantas tardes al año en clases para adultos en las escuelas locales dedicadas a transmitir una comprensión de cómo seleccionar y mantener diversos electrodomésticos.

El consumidor prudente en la economía actual comprará el producto básico en lugar del cargado de accesorios, ya sea un vestido de mujer, un frigorífico, una lavadora o un automóvil.

Por último, el consumidor debe ser honesto consigo mismo y preguntarse si un producto en mal estado se ha vuelto así por su propio descuido.

En la tarea de recuperar la soberanía en el mercado de ventas, el consumidor está recibiendo cierto apoyo organizado, y bien podría fomentarse más.Los esfuerzos concertados para ayudar al consumidor siguen siendo modestos si se comparan con la masividad de los esfuerzos de venta -con miles de millones de dólares- por parte de los

productores.Sin embargo, esta fuerza en favor del consumidor crece cada mes a medida que aumentan las presiones sobre él, como si se expandiera para llenar un vacío en un campo de fuerzas.

En la actualidad existen asociaciones de consumidores sin ánimo de lucro, como el Consejo de Información al Consumidor, cuya sede se encuentra actualmente en el Colorado State College de Greeley (Colorado).Sólo cuenta con unos mil miembros, pero casi todos son profesores universitarios y de secundaria que pueden enseñar prudencia a los jóvenes.El consejo distribuye boletines y folletos y celebra una conferencia anual.A principios de los años sesenta, surgieron en Estados Unidos una serie de conferencias anuales sobre los problemas de los consumidores.Estaban patrocinadas por universidades, gobiernos estatales y organizaciones de consumidores.

Son estas organizaciones de consumidores las que, sin duda, tienen el mayor impacto como fuerzas compensatorias.En Estados Unidos hay dos de las principales.Una es Consumers' Research, Inc. de Washington, Nueva Jersey, que publica mensualmente el*boletín* sin ánimo de lucro*Consumer Bulletin*con una tirada de más de 100.000 ejemplares.Más famosa e influyente es laUnión deConsumidores, sin ánimo de lucro y en rápido crecimiento, con sede en un imponente complejo de viejos edificios de ladrillo rojo en el 256 de Washington Street, en Mount Vernon, Nueva York.Es la mayor organización de pruebas de consumo del mundo.*Consumer Reports,* su principal publicación, ha pasado de una tirada de menos de 75.000 ejemplares al final de la Segunda Guerra Mundial a más de 800.000 en la actualidad.

Consumers Union tiene una plantilla de más de 150 personas, entre ellas varios ingenieros, químicos, físicos y varias docenas de técnicos de pruebas.Su consejo de administración está compuesto principalmente por científicos y educadores.Consumers Union cuenta con compradores en sesenta y tres ciudades que adquieren los productos que van a probar en el mercado normal y pagan el precio habitual de venta al público.Nunca acepta muestras gratuitas de los fabricantes.

Durante un paseo por las salas de las siete divisiones de pruebas de Consumers Union (electrodomésticos, audio, automoción, química, electrónica, textil y proyectos especiales), es posible que vea docenas de batidoras de repostería zumbando, agitando cuencos llenos de una mezcla de aceite y serrín.Es una carga relativamente pesada.O verás a docenas de mujeres recibiendo permanentes en casa.Cada mitad de la cabeza de una mujer recibe una preparación diferente con fines comparativos."Después", me explica mi guía Morris Kaplan, director técnico de la Unión de Consumidores, "les hacemos a todas una buena permanente y rectificamos cualquier daño causado".

En otra sala se ven personas que ensucian los platos con una mezcla estandarizada de pasta de tomate, espaguetis, espinacas y huevos.Después de ensuciar los platos, se dejan reposar durante un tiempo determinado antes de introducirlos en los lavavajillas para comprobar la capacidad de las distintas máquinas para eliminar los alimentos.

Se prueban frigoríficos en una sala de temperatura controlada cuya construcción costó 50.000 dólares.Y se

oyen tocadiscos probados en una sala tan insonorizada que se puede oír el latido de un corazón.Gran parte de las pruebas de automóviles se realizan en un circuito muy accidentado y sinuoso cerca de New Haven, Connecticut, y en una pista de carreras de coches deportivos.

En los primeros tiempos de Consumers Union, los fabricantes y las agencias de publicidad se mostraban claramente hostiles a sus actividades de ensayo.Hoy,la hostilidad prácticamente ha desaparecido.El Sr.Kaplan afirma: "La mayoría de los fabricantes se doblegan para cooperar con nosotros".Saben por sus distribuidores que un informe favorable o desfavorable de Consumers Union puede facilitar o dificultar su tarea de venta.En los últimos años se han dado varios casos de fabricantes que se apresuraron a cambiar un diseño cuando Consumers Union informó de que el producto era "No aceptable" por riesgo de choque u otro punto débil.A menudo, los propios fabricantes informan a Consumers Union de que la característica objetable ha sido corregida y solicitan una nueva prueba.Consumers Union lo hace a la primera oportunidad.

Esta organización de pruebas obtiene su sustento financiero íntegramente de la venta de sus publicaciones.Para no afectar a su imparcialidad, ningún empleado puede tener relación directa con ninguna empresa comercial.Consumers Union prohíbe el uso de las calificaciones de sus productos en la publicidad o con cualquier otro fin comercial.En sus veinticuatro años de existencia, ninguna demanda ha prosperado contra Consumers Union por publicar sus conclusiones, a menudo poco halagüeñas.

Una de las principales necesidades actuales de los consumidores es recibir orientación sobre la durabilidad de los productos.Consumers Union considera que éste sigue siendo un ámbito en el que deben realizarse avances en los ensayos.Para muchos productos, la durabilidad es una de las características más difíciles de evaluar.¿Cómo se puede someter un frigorífico nuevo a una prueba de "por vida"?Se puede hacer de forma acelerada -incluyendo el portazo-, pero es costoso y, por supuesto, los frigoríficos sometidos a prueba son una pérdida muerta al final y no se pueden revender.Recientemente, Consumers Union realizó una prueba de vida acelerada de neumáticos de automóvil con un coste de 50.000 dólares.A medida que gane en difusión y, por tanto, en recursos, podrá aumentar sus pruebas de durabilidad.

Para evaluar la durabilidad de los automóviles, Consumers Union ha utilizado sobre todo un enfoque indirecto.Realiza una encuesta anual entre miles de suscriptores propietarios de automóviles.Cada propietario indica la marca y el año de su coche y, a continuación, enumera las principales reparaciones que han sido necesarias durante el año.Los resultados muestran que dos de los mejores coches producidos en los años 1954a 1959 en términos de rendimiento sin problemas fueron el Oldsmobile de 1955 y el Rambler de 1958.Entre los automóviles americanos con más problemas registrados en este periodo se encuentran el Mercury de 1958, el Lincoln de 1958 y el Buick de 1957.[1]

Un aspecto de su servicio que preocupa a Consumers Union como deficiencia es que la mayoría de los lectores de su *Consumer Reports*son el tipo de personas que menos lo necesitan.Ha atraído más a las personas prudentes para

empezar: varones de inteligencia relativamente alta en el mundo de los negocios o las profesiones liberales.En la actualidad,*Consumer Reports*trata de ampliar su número de lectores entre las mujeres -que toman la mayoría de las decisiones de compra de la familia- y entre los grupos de rentas más bajas que, aunque necesitan estirar más su dinero, tienden a ser más extravagantes, impulsivos e irreflexivos en sus hábitos de compra que las personas con rentas más altas.Son los más propensos a ser explotados, los que tienen más probabilidades de tener en su cuarto de baño los caros medicamentos de patente y las deudas a plazos con intereses del 36%.

Otra empresa de asesoramiento sin ánimo de lucro de considerable interés indirecto para los consumidores es Drug and Therapeutic Information, Inc. de Nueva York.Su personal está formado por distinguidos médicos que se cansaron de intentar entender los miles de folletos de las casas farmacéuticas que anunciaban sus nuevas marcas.Estos médicos han empezado a publicar un boletín para médicos llamado*Medical Letter on Drugs and Therapeutics*.No contiene publicidad y trata de arrojar luz sobre las afirmaciones farmacéuticas.La lista de suscriptores supera ya los diez mil médicos.El jefe de su consejo asesor es el director de Farmacología Clínica de la Facultad de Medicina Johns Hopkins.

La inquietud que esta *Carta Médica* creó entre las casas farmacéuticas queda patente en el hecho de que una casa farmacéutica publicó una denuncia a toda página de la *Carta Médica* en su revista para médicos y después se negó a publicar *la* respuesta de la Carta Médica , incluso en

espacios publicitarios pagados.Y la casa de listas médicas que había estado dirigiendo*el* correo *de Medical Letter* a los médicos retiró repentinamente su lista.

Tardíamente, algunos grupos gubernamentales se están movilizando para ayudar aal deslumbrado consumidor solitario.

El ex gobernador de Nueva York, Averell Harriman, fue pionero al crear un Consejo del Consumidor adscrito a su oficina.La consejera, la Dra.Persia Campbell, trató de promover y proteger los intereses de los consumidores en todos los frentes y a todos los niveles del gobierno estatal.Tuvo tanto éxito que la idea de un consejo especial o departamento de protección del consumidor se ha extendido a California y Massachusetts, y en el momento de escribir estas líneas está siendo propuesta por los gobernadores de Michigan y Minnesota.La Oficina del Consumidor de California ha pasado a formar parte permanente del gobierno estatal.Al proponer esta oficina a la legislatura, el gobernador Brown dijo: "Los consumidores tenemos poca defensa contra los intereses especiales altamente organizados".Mientras tanto, se produjo un vuelco en la gobernación de Albany.El nuevo gobernador Nelson Rockefeller disolvió la oficina temporal de Asesoría al Consumidor, y los restos del programa pasaron a depender del Departamento de Comercio del estado.Esta medida,me dijoel Dr.Campbell, "fue peor que abolir todo el programa, ya que hizo que el interés del consumidor quedara cautivo de la política empresarial."

En Washington, veinticuatro senadores encabezados por Estes Kefauver empezaron a promover un proyecto de ley para crear en el gobierno federal un Departamento de

Consumidores dirigido por un funcionario con rango de gabinete.Este departamento promovería los intereses de los consumidores a todos los niveles y en las batallas ante los organismos reguladores federales que ahora libran en gran medida los grupos de presión de los diversos grupos comerciales organizados.Este departamento proporcionaría un hogar más agradable orientado al consumidor para organismos como la Administración Federal de Alimentos y Medicamentos, la Oficina de Normalización y la Oficina de Economía Doméstica.Una gran variedad de portavoces de la Administración se han opuesto a la creación de este Departamento de Consumidores alegando que no es necesario.Dicen que el trabajo ya se está haciendo.

Noruega, por cierto, tiene un puesto de este tipo en el gabinete.La ministra, una mujer, tiene tanto rango como el ministro de Agricultura o Comercio.En palabras de un parlamentario, una de las funciones delministerio es animar a los consumidores noruegos a que vuelvan "al papel que les corresponde: el de ser apropiados agitadores del infierno en relación con los precios y la calidad de los productos".

Mientras tanto, tantos congresistas de Estados Unidos han empezado a promover medidas que afectan a las relaciones entre compradores y vendedores que los comerciantes se muestran recelosos.Un congresista, John Blatnik, ha estado presionando a la Oficina de Salud Pública de los Estados Unidos y a la Oficina de Educación de los Estados Unidos para que ofrezcan a los niños material educativo sobre el peligro para la salud de fumar cigarrillos, con el fin de compensar parcialmente todos los

llamamientos que se les hacen en los anuncios de cigarrillos.

En definitiva, todo parece indicar que el consumidor pronto iniciará un giro que le devolverá a una posición cercana a la igualdad en la relación comprador-vendedor.

22.RESTAURAR EL ORGULLO POR LA CALIDAD

"Imagino que las fábricas de tejidos van a retorcerse mucho antes de aceptar algo parecido a un conjunto de normas sobre lo buenos que tienen que ser sus productos."

-Fabricante de muebles citado enRetailing Daily.[1]

EL FABRICANTE ANTEDICHO EXPLICÓ que, si bien las fábricas habían hecho un buen trabajo en materia de "estilo", no habían prestado "suficiente atención a la durabilidad y la calidad".Cabe añadir, a modo de epílogo, que los fabricantes de tejidos de tapicería consiguieron que sus productos quedaran excluidos de las disposiciones de la Ley de identificación de productos textiles, que entró en vigor en 1960.Registraron una oposición que en algunos casos fue vehemente.

La acusación de este fabricante con respecto a la calidad podría aplicarse con la misma propiedad a una serie de campos que producen bienes para los consumidores.Algunos fabricantes siguen luchando obstinadamente por fabricar productos de la máxima calidad posible.Muchos otros, como ya se ha dicho, creen que pueden conseguir un mayor volumen global si sus productos no duran demasiado.A otros les gustaría luchar por la calidad, pero a menudo sienten que no se atreven a hacerlo porque sus competidores, que recortan costes, podrían empujarles a la quiebra utilizando los ahorros para invertir más dinero en publicidad que capte la atención del público.

Tanto desde el punto de vista del consumidor como del productor concienciado, parece muy deseable que los

Estados Unidos avancen hacia una vuelta a la pasión por la calidad por parte de cada productor de bienes.Lo ideal sería que desarrollara esta resolución como parte de subúsqueda de la satisfacción vital en y que se sintiera insatisfecho consigo mismo hasta que alcanzara esta calidad.

Debemos admitir que cualquiera que se proponga algo así se enfrentará al desaliento mientras el mercado siga funcionando como hasta ahora.En la jungla del mercado actual aparecen y desaparecen multitud de productos cada año.En décadas anteriores, la calidad de los productos era más conocida.

¿Cómo puede un consumidor moderno que mira un electrodoméstico juzgar factores que no puede ver, como el aislamiento, la durabilidad de las piezas, el riesgo eléctrico y la resistencia a la oxidación de los acabados?

¿Cómo podía saber -como descubrí yo de la forma más exasperante- que las asas de una marca de maletas aerodinámicas anunciada a nivel nacional por su robustez se desprenderían en una semana?En mi caso, esto ocurrió no con una, sino con dos de las maletas.

¿Cómo puede el consumidor moderno elegir muebles de madera contrachapada de forma inteligente -a falta de una ley de etiquetado de la madera- cuando la madera etiquetada como "nogal a la deriva" o "roble plateado" no contiene ni nogal ni roble?

¿Cómo puede el consumidor elegir alfombras de forma inteligente cuando los propios vendedores de alfombras se han lamentado de que están tan confundidos por las diversas afirmaciones exageradas sobre los tejidos que agradecerían tener alguna valoración honesta del

rendimiento que cabe esperar?Han admitido -entre ellos- que a menudo han estado vendiendo "un artículo a ciegas".

En situaciones tan confusas, sería de gran ayuda tanto para el consumidor como para el productor concienciado que existieran normas o criterios de calidad consensuados para ayudar al consumidor a elegir.Hoy en día, parece haber una necesidad urgente de normas de calidad y, sin embargo, en el ámbito del consumo son casi inexistentes. (La leche y las sábanas son dos de las excepciones.) Morris Kaplan, director técnico de Consumers Union, afirma: "Casi no hay normas uniformes sobre bienes de consumo".Y una destacada autoridad en normas, Jessie V.Coles, presidente del Departamento de Economía Doméstica de la Universidad de California, ha declarado:Sehanhechoesfuerzosde vez en cuando para establecer normas nacionales para varios tipos de bienes de consumo ....Salvo las impuestas por la legislación federal, existen relativamente pocas normas".[2]

La Sra. Coles achaca en parte esta situación al hecho de que los consumidores no han exigido o comprendido la necesidad de las normas.Pero también, dijo, está el factor de la "resistencia de los productores".

¿Por qué se resisten los productores?En teoría, deberían ser defensores acérrimos de las normas de calidad, porque insisten en utilizarlas cada día al comprar sus materiales.Compran basándose en normas o especificaciones.A ningún fabricante de automóviles, por ejemplo, se le ocurriría comprar su acero basándose en una doble página de publicidad en una revista.Compra acero en función de las especificaciones establecidas por la Sociedad de Ingenieros de Automoción.(Pero incluso la industria automovilística podría haber hecho mucho más de lo que ha

hecho para normalizar los componentes básicos en todo el sector). Los grandes compradores institucionales, como hoteles, hospitales, universidades y ferrocarriles, adquieren sus suministros textiles sobre la base de criterios de rendimiento establecidos.

Sin embargo, los productores han tendido a reaccionar como si se enfrentaran a la ruina cuando se ha sugerido que se establezcan normas de calidad comparables para orientarles a ellos y a sus consumidores-clientes.

Pensemos en los fabricantes de alimentos congelados.En sus propias reuniones comerciales han escuchado acusaciones de que "se estaban saliendo con la suya" en la cuestión de la calidad del producto.La calidad del zumo de naranja congelado ha disminuido desde su introducción.Hace una docena de años, el zumo de naranja congelado tenía un sabor muy parecido al zumo de naranja recién exprimido.Pero a lo largo de los años, los productores han ido exprimiendo la fruta cada vez más fuerte y añadiendo cada vez más pectina al producto.Sin embargo, los productores orientales de alimentos congelados se opusieron casi unánimemente a una propuesta de clasificación obligatoria.

O pensemos en los fabricantes de zapatos.En la última década, ha crecido el uso de fibra de papel como sustituto del cuero en la fabricación de piezas de calzado infantil.La fibra de papel puede ser un engaño mezquino porque es probable que sólo se revele cuando el niñoque lleva esos zapatos se moja los pies.Sin embargo, cuando el congresista Charles Porter (D., Ore.) propuso una ley de etiquetado de zapatos, miles de personas de la industria del calzado se opusieron a ella.

¿A qué se debe la hostilidad de la mayoría de los productores a la publicación de normas de calidad para sus productos?Para que conste, suelen alegar que las normas de calidad serían caras de establecer, o molestas, o que de algún modo interferirían con su actual flexibilidad a la hora de cambiar de diseño o de comercializar sus productos.Además, parece haber al menos otras cinco razones -difíciles de discutir en público- por las que hablar de normas de calidad asusta a muchos productores:

Muchos fabricantes están convencidos de que pueden vender más productos gracias a los trucos, las características especiales, el impulso y la innovación que a la calidad.Por ello, es probable que consideren que la aplicación de normas de calidad puede aportar una inteligencia y selectividad al mostrador de compra que socavaría un planteamiento menos racional.

Por lo general, los productores prefieren que el público elija en función de la imagen de marca y, en menor medida, del precio, en lugar de la calidad anunciada.De este modo, cada marca puede presentarse como poseedora de poderes misteriosos o mágicos únicos o de una "personalidad" única que ayuda a establecer la "diferenciación" con respecto a los productos de la competencia.Y lo que es más seguro, en ausencia de normas de calidad, cada marca puede presentarse al público como la cúspide de la calidad y la fiabilidad.Puede que algunas marcas se acerquen a la cima de la calidad, pero también es muy probable que no lo hagan.

La publicación de normas de calidad hace más difícil, obviamente, que un minorista venda mercancías que no

merecen más que una calificación de calidad mediocre, a menos que tengan un precio modesto.

En muchos casos, la calidad no justifica los elevados precios.Los productos que se venden por su atractivo esnob a menudo parecen excesivamente caros sobre la base de cualquier análisis de calidad razonable y objetivo.Y, en ocasiones, el productor puede variar la calidad de una determinada marca en distintas zonas geográficas en función de la intensidad de su competencia.La economista Jessie V.Coles cuenta un caso en el que unenvasador de carne de puso su imagen de marca en una carne de vacuno de menor calidad en el mercado del sur del estado de Illinois que en la carne vendida en Chicago porque se enfrentaba a una competencia menos dura en el sur del estado.

Y, por último, los grandes productores tienden a mostrarse reacios a cualquier tipo de etiquetado de calidad porque tal certificación de la calidad reduce sus ventajas sobre el pequeño productor.Cuando la competencia debe basarse principalmente en la imagen de marca, como ocurre hoy en día, el pequeño productor se encuentra en una situación de enorme desventaja, incluso si su producto es tan bueno como el del gran productor, o mejor.Hoy en día, no basta con construir una ratonera mejor.Hay que lanzarla.A menudo cuesta decenas de millones de dólares lanzar con éxito un nuevo producto a escala nacional, grabar su imagen en la mente del público y hacerse con un buen espacio de exposición en las estanterías de las tiendas del país.Un antiguo presidente del comité financiero de General Electric criticó los elevados precios que las grandes empresas cobraban por sus electrodomésticos.Denunció que General Electric,

Westinghouse y RCA Whirlpool podrían acabar con sus competidores mediante el uso de la publicidad a menos que se fusionaran en unidades más grandes.[3]

En cambio, si existe algún tipo de etiquetado de calidad, el consumidor puede elegir en función de la calidad garantizada y no de la imagen de marca.Esto permite al pequeño productor competir con el grande en igualdad de condiciones en cuanto a la calidad ofrecida por dólar.Mildred Brady, de Consumers Union, señaló las oportunidades que se abren al pequeño productor cuando se establecen normas de calidad, citando la reciente experiencia de los envasadores de carne de la costa oeste.Después de la Segunda Guerra Mundial, los gobiernos empezaron a etiquetar la carne.En una década, los pequeños envasadores se hicieron con las tres cuartas partes del mercado.Recientemente, varios de los grandes envasadores nacionales de carne han hecho campaña para eliminar el etiquetado de la carne.

Se han dado algunos pasos muy pequeños para establecer indicadores de calidad que ayuden a orientar al desconcertado consumidor.El Congreso ha aprobado leyes que obligan a los fabricantes de lana, pieles y algunos productos textiles a especificar su contenido en las etiquetas.Sin embargo,una mera lista de ingredientes,, no es garantía de alta calidad.La forma en que se combinan los ingredientes puede ser igual de crucial para la calidad.Además, un listado de los nombres genéricos (químicos) de las fibras utilizadas en los nuevos tejidos "milagrosos" no es especialmente esclarecedor para un consumidor atribulado.

También hay una serie de organizaciones que expiden "sellos" que indican que los productos que los llevan cumplen al menos determinadas especificaciones mínimas.Existe el sello "UL" para gran parte de los equipos eléctricos que se venden en Estados Unidos, que indica que el National Board of Fire Underwriters considera que el equipo no es peligroso.Y existe un sello "AGA" similar para los aparatos de gas.Unas pocas revistas generales tienen centros de pruebas y emiten sellos en los productos que han sido aprobados tras su prueba o uso.A veces, estos sellos tienen una segunda finalidad: ayudar a promocionar su revista en el mundo empresarial; pero los sellos ofrecen la garantía de que los probadores consideraron que los productos tienen una calidad aceptable.

Otro posible enfoque es el etiquetado de la calidad, que sería muy útil para los consumidores.Lo ideal sería que el etiquetado de grado lo realizara una agencia certificadora universalmente reconocida.Los grados -digamos A, B y C o X, Y y Z- no se basarían únicamente en los ingredientes, como en el etiquetado habitual, sino en una calificación global de la calidad.Podría obtenerse como una puntuación total basada en una serie de características cruciales para establecer la calidad en el rendimiento de ese tipo de producto.Las empresas de venta por correo, aunque realizan su propia certificación, intentan este tipo de clasificación.Sears, Roebuck, por ejemplo, ofrece en su catálogo tres grados de una determinada línea de estufas: "Buena", "Mejor" y "Nuestra mejor".Además, detalla bajo la imagen cada una de las características que ayudaron a establecer su grado.

En teoría, ya existe una agencia certificadora ideal para certificar los productos al menos con un sello mínimo de calidad.Se trata de la American Standards Association, creada hace cuarenta años.Ayudó a establecer los cristales de seguridad de los automóviles y la ropa de protección durante la Segunda Guerra Mundial.Sin embargo, ofrece pocas esperanzas de poder realizar una labor de etiquetado o certificación a gran escala.Su punto débil desde el punto de vista del consumidor es que está formada principalmente por miembros de la industria ysólo aprueba normas cuando han sido aceptadas unánimemente por los principales grupos implicados.Por mínimas que sean las normas propuestas, casi siempre hay algún fabricante que se resiste e impide su adopción.Además, la American Standards Association tiene poco poder para hacer cumplir incluso aquellas normas para una marca de la American Standards Association que sus miembros puedan acordar.

Los británicos han avanzado mucho más que nosotros en el establecimiento y aplicación de normas significativas para los productos de consumo.Cuentan con una institución sin ánimo de lucro, la British Standards Institution, que se financia en parte con aportaciones de la industria, en parte con fondos públicos y en parte con la venta de sus publicaciones.Podría servir de modelo para Estados Unidos.

Las normas de la British Standards Institution son elaboradas por representantes de la industria, el gobierno y el público consumidor, representado por un consejo consultivo de consumidores.Además, para varias docenas de tipos de bienes de consumo, ahora autoriza a los productores de bienes de consumo "sanos" a exhibir el "Kitemark" de la British Standards Institution en cada

artículo puesto a la venta.La marca Kitemark -un corazón con una S dentro- aparece ahora en productos como ropa de cama, mantas eléctricas, ollas a presión, somieres y algunos muebles, siempre que cumplan las normas de la British Standards Institution.

El uso de esta Kitemark está rigurosamente vigilado.Y la British Standards Institution está experimentando con la idea de establecer grados de calidad dentro de los productos "sanos" aprobados para una Kitemark, con el fin de satisfacer las necesidades de quienes desean algo más que calidad básica.Al parecer, esto seguiría la línea de "Bueno", "Mejor" y "Nuestro mejor" de Sears, Roebuck.La British Standards Institution también publica una guía detallada sobre la calidad de los productos,*The Shopper's Guide*, una pequeña publicación comparable a los *Consumer Reports* que se imprimen en Estados Unidos.

Un ejemplo del planteamiento de la British Standards Institution es la prueba que realizó con las "sillas junto al fuego" antes de conceder la marca Kitemark.Más de cien empresas han obtenido la marca.Para las sillas junto al fuego, ¿qué garantía ofrece la marca Kitemark?He aquí una indicación, extraída de una publicación de la British Standards Institution:

"En una palabra, significa que la silla es robusta.Que el armazón está hecho de madera bien seca, sin nudos ni astillas, y sin gusanos.Que las chapas estén bien aplicadas y las superficies exteriores bien acabadas.También se comprueban los muelles, los rellenos y los tejidos.Las sillas con la marca Kite tienen que superar pruebas de resistencia sin flaquear.Por ejemplo, un peso de 16 piedras [más de 200 libras] se empuja 20 veces por minuto-600

veces en total-sobre respaldo, asiento y brazos.Las articulaciones deben permanecer rígidas, la tapicería firme y bien formada, los muelles tan resistentes como al principio".

Sería interesante especular cómo aguantarían semejante paliza algunos de los endebles muebles producidos y ampliamente vendidos en Estados Unidos.

En un momento en que los periódicos comerciales de Estados Unidos se lamentaban del deterioro de la calidad de muchos productos fabricados en ese país, un funcionario de la British Standards Institution me dijo con toda naturalidad: "Los británicos mejoran constantemente la calidad".Añadió que en Gran Bretaña las empresas que venden materias primas ahora suelen vender sus productos sólo a fabricantes que han obtenido la marca Kitemark.

Canadá también ha ido mucho más lejos que Estados Unidos en el establecimiento y aplicación de normas de calidad.Cuenta con etiquetado de calidad para frutas, verduras, huevos, aves y otros productos enlatados.Cuando las marcas de conservas de frutas y verduras producidas en Estados Unidos se comercializan en Canadá, llevan etiquetas de calidad.También cabe señalar que las normas establecidas por la Asociación Canadiense de Normalización para los aparatos de iluminación eléctrica aceptables son tan estrictas que algunos productos ampliamente vendidos en Estados Unidos son devueltos en la frontera por ser de calidad inferior.

¿No es razonable que los ciudadanos de los Estados Unidos de América, la sociedad más productiva del mundo, esperen que sus productos se diseñen desde el punto de vista del consumidor y no del vendedor?¿Es irrazonable

que sus ciudadanos quieran poder elegir los productos basándose en las garantías de calidad publicadas eny no en una imagen de marca aprendida de boca en boca o por las garantías de los locutores de televisión?

Cabe señalar que la propia industria está mostrando un nuevo interés por las normas de calidad.Cuando los lamentos por la falta de normas en el sector de las alfombras alcanzaban un nivel escandaloso, muchas de las grandes empresas fabricantes de alfombras de fibras "milagrosas", como du Pont, Chemstrand, Celanese, Allied Chemical y American Viscose, instituyeron -o ya habían instituido- programas de normas de calidad a título individual.Esto era alentador, pero no contribuía a reducir la confusión del consumidor.Sus diversas normas tendrían que ser aceptadas por fe.El consumidor necesita normas uniformes y fácilmente comprensibles que sean respetadas y vigiladas.

Las cartas de consumidores individuales a sus congresistas podrían acelerar el día en que se establezca una agencia -oficial o no oficial- similar a la British Standards Institution, competente para establecer y hacer cumplir las normas de calidad que se soliciten en Estados Unidos.Hoy en día, los congresistas son más conscientes de los problemas de los consumidores que en cualquier otro momento de las últimas décadas.*Sales Management*expresaba su inquietud ante este nuevo interés por ayudar al consumidor.Decía: "la actitud general de los legisladores actuales inquieta seriamente a muchos representantes en Washington de los ejecutivos de marketing de las grandes empresas"....La tendencia es alarmante".Unos cuantos miles de cartas a los congresistas

probablemente no producirían ninguna ley que estableciera mecanismos para fijar normas de calidad, pero es muy probable que preocuparan a los grupos industriales hasta el punto de que acudieran en masa a la bandera de una agencia no oficial de fijación de normas para evitar la acción federal.

Y aunque la palabra "normas" sigue inquietando a muchos fabricantes, existe una clara tendencia a ganarse la buena voluntad de los consumidores alcanzando un nivel de calidad superior al que ha prevalecido recientemente.

El editor de *Printers' Ink* advirtió a los profesionales del marketing que probablemente deberían empezar a prestar más atención a la calidad del producto "ya que es la base de las ventas repetidas".

Fue en 1960 cuando varias empresas de electrodomésticos anunciarona que estaban intensificando las "pruebas de tortura" de sus productos.Maytag, que durante años había dado más prioridad a la durabilidad que al estilo, empezó a duplicar el número de días que sometía a funcionamiento constante a los prototipos de lavadoras-secadoras.Con el nuevo programa, la lavadora-secadora debía funcionar 250 días, el equivalente a diez años de uso en un hogar medio.Maytag también redujo el número de piezas de su lavadora automática y aumentó la garantía de las transmisiones de las lavadoras hasta cinco años.Hace sólo unos años, la garantía era de un año.

Motorola empieza a garantizar las piezas de sus televisores y radios durante un año.Anteriormente, el periodo de garantía había sido el habitual de noventa días.Hotpoint, que había tenido tantos problemas con las lavadoras defectuosas de los modelos de 1955-57, en 1960

había cuadruplicado su inversión en pruebas de tortura y sometía sus prototipos a un funcionamiento de mil horas con cargas inusualmente pesadas de diez libras.

Todo esto era una tendencia que había que alentar.

En estos dos últimos capítulos hemos explorado la posibilidad de restaurar un mayor elemento de cordura y respeto mutuo en el mercado.Pero ¿puede Estados Unidos, con su productividad y su producción en constante expansión, permitirse el lujo de la cordura y el respeto mutuo?Desde luego, merece la pena intentarlo.Tarde o temprano, la nación deberá aprender a vivir dentro de sus posibilidades y a mantener el ritmo a largo plazo.Y cuanto más tarde se aprenda, menos y menos atractivas serán las opciones restantes.

23.RESPETANDO EL EQUILIBRIO ETERNO

"Las tierras salvajes del Oeste, desde los Alleghenies hasta el Pacífico, constituían el regalo gratuito más rico que jamás se haya extendido ante el hombre civilizado....Nunca más podrá llegar a los hijos de los hombres una oportunidad semejante".

Frederick Jackson Turner

DOS FÓRMULAS RIVALES -AMBAS SUPUESTAMENTE mágicas- se señalan como los caminos hacia un futuro próspero.Juntas dominan la especulación sobre el futuro económico de Estados Unidos.

Por un lado, los principales pensadores de color empresarial-republicano-conservador sostienen que el "crecimiento de la población" proporcionará la vía dorada que mantendrá el zumbido de la economía en los años venideros al proporcionar cada vez más clientes.Y por otro lado, muchas personas, incluidos los principales pensadores de color liberal-demócrata-laboral, han estado pidiendo insistentemente un "crecimiento económico" más rápido para mantener las cosas en marcha.Hay que inyectar más dinero en la economía, ya sea en forma de gasto privado o público, para duplicar la tasa anual de crecimiento.Se considera que es la única manera de eliminar el peligro del desempleo generalizado creado por el incesante aumento de la producción de horas/hombre en las oficinas y fábricas automatizadas del país.

Ambos caminos hacia una prosperidad sostenida pueden funcionar durante unos años.Y puede que alguna de ellas sea inevitable.Pero ambas pueden ser peligrosamente

miopes y deberían estudiarse muy detenidamente antes de adoptarlas.Ambas prometen aumentar el drenaje de los ya sobrecargados recursos de la nación.Ambas son, en el mejor de los casos, expeditivas.Ambas deben evaluarse en términos de, al menos, elrecorrido amedio-largoplazo de la nación .

Todas las sociedades duraderas -humanas o animales- han tenido que alcanzar un equilibrio tolerable entre su población y el entorno que la sustenta, incluidos los recursos.Como ya se ha indicado, en Estados Unidos se está produciendo un grave desequilibrio entre los recursos y la población, mientras sus habitantes aumentan alegremente su consumo.

En 1959, un ingeniero de diseño de Sunland, California, expresó su consternación por el despilfarro de recursos que producía el diseño de automóviles en Estados Unidos.Cargó contra la Ingeniería de Producto:

"Creo que la actual tendencia en el diseño de automóviles indica una decadencia moral en Estados Unidos que es de lo más alarmante.Cuando una parte tan grande de la renta nacional se despilfarra en cristales inútiles, aletas, salientes, etc., que requieren un exceso de potencia y el consiguiente derroche de combustible, ya es hora de que el gobierno federal intervenga y establezca un impuesto sobre el peso de la carrocería y la potencia de los automóviles".Más tarde añadió: "Si un automóvil requiere más de 100 caballos de potencia, es demasiado grande y derrochador".En el momento de escribir estas líneas, unas tres cuartas partes de los automóviles fabricados en Detroit siguen siendo "demasiado grandes y derrochadores", según las estimaciones del ingeniero.

Parece urgente que alguien con autoridad en la nación empiece a mirar medio siglo por delante para evaluar los recursos materiales y la energía disponibles en el país y empiece a canalizar el uso de ambos en consecuencia.Se puede hacer mucho más de lo que se está haciendo para recuperar la chatarra, desarrollar sustitutos (especialmente sustitutos que no requieran un enorme gasto energético para su producción), reducir el despilfarro tanto en la extracción como en el uso de los recursos, y encontrar salidas para la necesidad de actividad económica de la nación que ahorren los recursos que escasean en el país.La industria de fabricación de productos de papel y cartón es uno de los grupos industriales que empiezan a reutilizar ampliamente los residuos.Según un responsable del sector, la mitad de todos los productos de papel pueden fabricarse ahora -y a menudo se fabrican- con productos de papel recuperados que han sido desechados.Más de una cuarta parte de todo el papel producido en 1959 se fabricó a partir de nueve millones de toneladas de papel usado reutilizado.

El último análisis global de la situación de los recursos en Estados Unidos tuvo lugar hace casi una década.La Comisión de Recursos Materiales del Presidente Truman se ocupó principalmente de las necesidades de defensa.Algunos aspectos concretos de la posición de Estados Unidos han sido examinados recientemente por una organización llamada Resources for the Future (Washington, D.C.), financiada por la Fundación Ford.En 1960, tras un año de retraso, el presidente Eisenhower nombró una Comisión de Objetivos Nacionales que debe empezar a mirar a cinco o diez años vista.Aún es demasiado pronto para saber si se contentará con abogar por el

"crecimiento" o si tratará seriamente de hacer frente a la amenaza que suponen la disminución de los recursos y el aumento de la población.La organización de la comisión ha durado trece meses.Hubo dificultades para obtener financiación privada porque, según una noticia,el ayudante de E"fue incapaz de proporcionar un prospecto que satisficiera a las fundaciones sobre lo que se esperaba que hiciera la comisión".Al plantear sus objetivos de cinco a diez años, el presidente Eisenhower dijo que los objetivos debían "inspirar a cada ciudadano a ascender siempre hacia niveles cada vez mayores de fortaleza moral, intelectual y material."

Tal vez sea natural que un pueblo que ha sido bendecido durante tanto tiempo con abundancia de materiales y energía siga derrochándolos y pensando en términos de "fuerza" cada vez mayor hasta que un acontecimiento traumático le obligue bruscamente a darse cuenta de que las condiciones exigen ahora un uso más prudente e ingenioso de los músculos y la energía.

Este punto se expuso elocuentemente a principios de 1959 en la revista*The New Yorker*en una descripción de la filosofía de un astuto boxeador de Boston de los viejos tiempos identificado como Eddie Shevlin.La ley de Shevlin era que "no puedes aprender nada hasta que estás cansado".Esta ley fue explicada a los editores en estos términos: "Un joven rebosante de energía que cree que le sobra no se molestará en aprender economía de movimientos; no aprenderá a no hacer un movimiento sin posibilidades ni a dar pasos de más".A continuación, el informador hizo este paralelismo:"Tomemos un país con lo que cree que es un excedente de capacidad productiva,

oresources.Va saltando de un lado a otro, saltando de las cuerdas cuando no tiene que hacerlo.....hasta que las cosas se ponen difíciles -digamos, una depresión o una guerra que empieza mal-.Entonces empieza a querer aprender a cuidar de sí mismo".

Es muy posible que la mayoría de los ciudadanos de Estados Unidos se convenzan de la necesidad o la conveniencia de reducir el despilfarro de recursos antes de que la mayoría de los productores, preocupados por las cifras de ventas, lleguen a la misma convicción.En ese caso, los ciudadanos consumidores podrían incitar a los productores a modificar sus pautas de gasto.

Por ejemplo, podrían adoptar con entusiasmo la nueva idea que se está probando en varias ciudades de alquilar sus coches, electrodomésticos y muebles para el hogar, con un servicio sin problemas garantizado como parte del trato.Esto sería algo más caro que comprar los productos y eliminaría cualquier posibilidad de sentir orgullo por la propiedad de un producto.Pero asestaría un duro golpe al concepto de obsolescencia programada.Si un fabricante supiera que está fabricando productos para un mercado de alquiler en lugar de para la venta al por menor, se preocuparía de inmediato por aumentar la durabilidad del producto, especialmente si él o sus distribuidores se encargaran del alquiler.Se obsesionaría con la idea de un diseño sencillo para reducir los costes de mantenimiento.Y buscaría y utilizaría su influencia en el sector para promover un diseño que siguiera pareciéndole adecuado con el paso de los años.

En 1960, muchos ejecutivos e ingenieros se sentían incómodos por su papel en el fomento o la tolerancia de

prácticas derrochadoras, incluida la fabricación de productos de mala calidad.El presidente de una de las mayores organizaciones de publicistas del país afirmaba:"La Gran Enfermedad Americana se manifiesta por todas partes en una sombra cada vez más profunda en nuestra ética ...dejadez en nuestros servicios, una mediocridad en nuestros fabricantes, y una creciente desconfianza e incluso ira en la mente del público".

En concreto, muchos ejecutivos e ingenieros se sentían incómodos con su papel en el fomento de la obsolescencia programada.Dehecho, este malestar llegó a ser tan generalizado que otros ejecutivos les instaron a no precipitarse a la hora de intentar abandonar alguna forma deplanificación dela obsolescencia.El 24 de marzo de 1960, el presidente del consejo de administración de Whirlpool Corporation, Elisha Gray II, pronunció un discurso muy directo ante los ingenieros de la conferencia técnica de la American Home Laundry Manufacturers' Association.En él afirmaba:

"El principal objetivo de un ingeniero es crear obsolescencia.Cualquier intento por parte de algunas personas de adular al público diciendo que están en contra de la obsolescencia programada no es más que demagogia comercial.Hacerse pasar por protector del público se ha convertido en un pasatiempo de moda".Continuó diciendo que si los ingenieros y otros profesionales no hubieran creado "la obsolescencia a un ritmo tremendo", los estadounidenses no serían tan prósperos, estarían tan bien alimentados y vivirían tanto como lo hacen.En su discurso parecía referirse tanto a la obsolescencia planificada de la conveniencia como a la obsolescencia planificada de la

función (o mejora básica del producto).Dijo que la primera -el cambio de estilo- puede servir para dramatizar la segunda.También se refirió a la necesidad de la obsolescencia planificada "para hacer frente a los movimientos de marketing de sus competidores" y a la necesidad crónica de mercancía fresca para estimular las ventas.Es esperar mucho de un vendedor, dijo, "recibir a cada nuevo cliente con un alto sentido de impaciencia y entusiasmo sobre su producto si no le da un lavado de cara de vez en cuando".Añadió que los publicistas y los promotores de ventas necesitan algo nuevo y fresco porque esas "personas creativas se alimentan del cambio".

Los escritores de negocios de la misma época señalaban que la controversia sobre la obsolescencia programada era importante porque afectaba a la base misma del capitalismo privado y la libre empresa, ya que el sistema estadounidense se orienta principalmente a los deseos del consumidor.

Sin embargo, entre los empresarios sigue existiendo un malestar generalizado por la filosofía que subyace a la obsolescencia programada.Puede que no se sintieran tan culpables como para renunciar a utilizar ellos mismos la estrategia, pero pensaban que los demás debían utilizarla con moderación.Empezaron a desear que hubiera una forma menos preocupante de conseguir el mismo resultado en las ventas.

*La Harvard Business Review*preguntó a varios miles deejecutivos deempresasqué opinaban de la obsolescencia programada.[1]Respondieron más de tres mil.Los editores de la revista concluyeron a partir de las respuestas que "el tema era realmente muy delicado".La encuesta reveló un

gran malestar por las técnicas que se utilizan hoy en día para trasladar mercancías.De hecho, "la mayoría de los ejecutivos de empresas estadounidenses consideran que, para el beneficio a largo plazo de Estados Unidos, una parte demasiado grande de nuestra economía actual se basa en la obsolescencia superficial de los productos: la proporción era de dos a uno".

Un tercio de los ejecutivos coincidía en que sus propias empresas realizaban cambios "periódicos" de modelo o estilo.El director de Westinghouse Electric Corporation opinaba que tanto el estilo como el funcionalismo eran necesarios para hacer un buen trabajo de venta.En cuanto a los electrodomésticos, explicaba: "Para los electrodomésticos en los que las mujeres desempeñan un papel importante en la decisión de compra, si se eliminara el elemento de estilo, las ventas se acabarían".

A otros les molestó incluso que se les pidiera que comentaran la obsolescencia programada.Parecían pensar que la obsolescencia era una parte tan fundamental de nuestra economía que no debía manipularse".

Los editores concluyeron que "existe una preocupación y un interés general por buscar y considerar medios alternativos para mantener el gasto de los consumidores."Evidentemente, la inquietud todavía no había empujado a los ejecutivos hasta el punto de estar seguros de que estarían dispuestos a dejar de utilizar esas técnicas si eso significaba tener que conformarse con un nivel de ventas más bajo.

En junio de 1960, el editorial de*Advertising Age*tomaba nota del "creciente ataque" al "factor obsolescencia", que calificaba de "uno de los grandes desarrollos del marketing

americano".(Parecía referirse, al menos principalmente, al cambio anual de modelo.) En cualquier caso, decía: "Dudamos que se abandone, en el campo del automóvil o en cualquier otro, pero es interesante ver que se cuestiona cada vez con más frecuencia".

El público consumidor tenía motivos considerables para inquietarse debido a su propia costumbre de tirar productos que funcionaban oproductos fácilmente reparables cuando se deseaban nuevos modelos.Los responsables municipales podrían respaldar provechosamente a los ciudadanos iniciando campañas de salvamento en los vertederos municipales.

Hasta aquí el despilfarro de los recursos de la nación.Podríamos analizar ahora el otro lado del equilibrio entre recursos y población.Para crear ambiente, podríamos tomar nota de la advertencia del Dr.John Rock, profesor emérito de ginecología de Harvard, de que a menos que el mundo frene su proliferación de seres humanos en las próximas décadas, "la gente hambrienta y hacinada se alzará en luchas bestiales".Quizá sea una visión demasiado maltusiana para ganar mucho apoyo contemporáneo, pero ciertamente la actual explosión demográfica en Estados Unidos y en el extranjero plantea perspectivas desagradables para el futuro incluso de los estadounidenses, al menos en términos de probable impacto sobre el estilo de vida y la dignidad y libertad individuales.

Aunque este problema de la explosión demográfica se considera en Estados Unidos como un problema extranjero, algunos hombres de negocios están mostrando signos de inquietud por su creciente dependencia de la explosión

demográfica en Estados Unidos.Uno de los columnistas habituales de*Advertising Age*E.Weiss, que tiene algo de inconformista, comentó hace unos años, cuando se descubrieron por primera vez las oportunidades de oro del crecimiento demográfico:

"Desde que me han obsequiado con la actual multitud de maravillosas previsiones de un futuro próspero propiciado por un notable crecimiento de nuestra población, me he preguntado por los poderes mágicos de una gran población para asegurar automáticamente la prosperidad eterna, en picos sucesivamente más altos....Las regiones más pobladas de este mundo mortal suelen ser las más pobres".

Y a punto de comenzar la década de los sesenta, un redactor de *The Wall Street Journal*reconocía: "Este aumento del número de estadounidenses ...ofrece la perspectiva" de una economía en expansión.Pero también puede suponer nuevas tensiones en las carreteras, las escuelas y el suministro de agua, por mencionar sólo algunos elementos."

Si Estados Unidos quiere alcanzar un equilibrio tolerable a largo plazo entre recursos y población, debe dejar de glorificar un futuro próspero basado en bebés saltarines, lo que tiene el efecto de fomentar la propagación.Hay que admitir que frenar los hábitos de procreación de un pueblo es un asunto enormemente complejo.Joseph Wood Krutch opina que el impulso de multiplicarse lo más rápida y profusamente posible está incorporado en el organismo vivo.Sin embargo, con los espectaculares avances que se están realizando para prolongar la vida, parece imperativo poner freno a la iniciación a la vida.La opinión de Arnold Toynbee a este respecto parece irrefutable.Argumenta:

"Dejar que la naturaleza siga su extravagante curso en la reproducción de la raza humana puede haber tenido sentido en una época en la que también dejábamos que siguiera su curso diezmando a la humanidad con las bajas de la guerra, la peste y el hambre.Siendo humanos, al final nos hemos rebelado contra ese despilfarro sin sentido....Pero una vez que el hombre ha empezado a interferir en la naturaleza, no puede permitirse detenerse a mitad de camino.No podemos, impunemente, reducir la tasa de mortalidad y, al mismo tiempo, permitir que la tasa de natalidad siga su curso natural".

Japón es una nación que en los últimos años ha tomado medidas drásticas y espectaculares para lograr un equilibrio entre sus nacimientos y sus muertes.Y en esta acción, según el Population Reference Bureau, ha sido la propia población la que ha liderado la aplicación de la política gubernamental de legalización del aborto y control de la natalidad.Los varones japoneses no reaccionan favorablemente ante la idea de utilizar anticonceptivos, por lo que se recurre en gran medida al aborto cada vez que una mujer se queda embarazada en contra de sus deseos y los de su marido.

En el Japón actual hay más abortos que nacimientos.Un hombre que ha investigado exhaustivamente la situación japonesa concluye que el aborto allí se ha convertido en algo sencillo, barato y seguro.Me lo explicó: "El médico raspa el útero de la mujer, le pone una inyección de penicilina y la manda a casa.Cuesta unos cinco dólares".En gran parte gracias a ello, los japoneses lo han conseguido.Han reducido su tasa de natalidad a la mitad en

una década.En unos años más, supoblación debería estabilizarse".

Los avances logrados en el desarrollo de píldoras que inhiben la fertilidad pueden hacer que el control de la natalidad sea mucho más fácil de conseguir que con el método japonés, pero las píldoras siguen siendo bastante caras (diez dólares al mes).Sin embargo, incluso cuando bajen de precio, ¿estará el pueblo estadounidense dispuesto a empezar a reducir la creciente diferencia entre su tasa de natalidad y su tasa de mortalidad?Posiblemente sí, a medida que las incomodidades del hacinamiento se vuelvan más opresivas.Al menos, las objeciones morales se están suavizando.Una serie de iglesias protestantes -entre ellas la Presbiteriana Unida, la Metodista, la Cristiana Congregacional, la Luterana Unida y Augustana, y la Unitaria- han aprobado el control de la natalidad.La Iglesia Católica Romana se opone oficialmente a que los individuos utilicen medios artificiales para controlar la natalidad.Y el Papa Juan XXIII hizo un llamamiento a favor de las familias numerosas en la primavera de 1960.Pero la Iglesia no se opone al "control de la población".Y hay algunos indicios de que los líderes católicos podrían no considerar algunos tipos de toma de píldoras tan objetables como el uso de medios físicos de intervención.Algunos líderes católicos distinguen entre las píldoras que impiden la ovulación y las que ayudan a regularla.Estas últimas, indican, bien podrían ser aceptables y ayudarían a controlar el tamaño de la familia al hacer el ritmo más exacto.En cuanto a los laicos católicos, una encuesta realizada entre esposas por el Survey Research Center de la Universidad de Michigan indica que la mayoría de los católicos individuales están a

favor de la limitación individual de la familia en determinadas circunstancias, y un tercio de ellos aprueba la limitación familiar sin ninguna reserva.La Conferencia Nacional Católica sobre la Vida Familiar, reunida en San Antonio en 1960, escuchó un informe "alarmante" de algunos estudios que mostraban que las "parejas casadas católicas utilizan métodos anticonceptivos en aproximadamente la misma medida que los no católicos."

Un profesor de filosofía de la Universidad de Fordham (católica), el Dr.Dietrich von Hildebrand, convino a principios de 1960 en que la superpoblación podría obligar algún día a los católicos romanos al deber moral de limitar sus familias.Además, afirmó que el acto sexual tiene valores para la familia que van más allá de la procreación.Seguía pensando, como la Iglesia católica, que cualquier interferencia individual en la procreación debería realizarse mediante el método natural o rítmico de la continencia durante el ciclo de fertilidad de la esposa.(El Consejo Mundial de Iglesias no ve ninguna distinción moral entre la anticoncepción artificial y el método del ritmo). Según el método del ritmo, el período más "seguro" suele ser aproximadamente la última semana del ciclo menstrual.Una deficiencia desde el punto de vista del control de la población es la posibilidad de error al calcular este periodo.El ciclo menstrual no es regular en al menos una de cada cinco mujeres.Quizás otro es que deja gran parte del mes "inseguro" para que el marido y la mujer expresen física y desinteresadamente su amor mutuo.

Sin embargo, para equilibrar una población no basta con la técnica.La inclinación de los ciudadanos es quizá más importante.Irlanda, de mayoría católica, destaca entre las

naciones del mundo que han controlado su natalidad.Los irlandeses lo consiguieron -para combatir la pobreza extrema que ahora es sólo un recuerdo lejano- en gran medida posponiendo el matrimonio.

El Congreso de los Estados Unidos podría, mediante una ligera modificación de las leyes del impuesto sobre la renta, proporcionar un poderoso incentivo a la mayoría de los estadounidenses para equilibrar la población de su nación por debajo de los 250.000.000 de habitantes.Podría suprimir la actual disposición que permite una deducción de 600 dólares por cada hijo a cargo.En su lugar, podría proporcionar una deducción de 800 dólares por el primer hijo, 600 dólares por el segundo, 400 dólares por el tercero y 200 dólares por cualquier hijo adicional.

Aun suponiendo que el pueblo de Estados Unidos pueda alcanzar un equilibrio tolerable entre recursos y población, hay que enfrentarse a dos hechos desafiantes ya existentes.

Una es la generación de jóvenes nacidos en el baby boom de la posguerra que está a punto de inundar el mercado laboral.Estos jóvenes ya están en las tuberías, por utilizar la frase del empresario.Ningún control demográfico va a cambiar el hecho de que se espera que la población activa aumente en 13.500.000 personas en la presente década.

El otro hecho desafiante es el aumento incesante cada año de la productividad de la mano de obra, gracias en gran medida al ahorro de trabajo que supone laautomatización de .

Cómo hacer frente a estos hechos obstinados sin recurrir al despilfarro plantea el enigma económico central de nuestra década.Cualquier esfuerzo por hacerles frente llevará a la nación por senderos en gran medida

inexplorados.Las soluciones no serán fáciles.Sin embargo, parece posible señalar las cinco vías más probables para salir del dilema que plantean estos hechos.A medida que el dilema se profundice en la próxima década, deberán explorarse y someterse a prueba.

El camino número uno lleva a reducir las horas de trabajo anuales del ciudadano medio a medida que las máquinas se vuelven más eficientes.Esto nos lleva al controvertido tema de la semana de cuatro días o alguna variación de la misma.En 1959, los trabajadores de la siderurgia debatieron seriamente la novedosa idea de conceder a cada trabajador tres meses de vacaciones pagadas cada cinco años.Se calcula que esto crearía 30.000 puestos de trabajo adicionales.En 1960, su presidente empezó a insistir en la idea de una semana laboral de 32 horas.Otras sugerencias se han centrado en reducir el número de adolescentes en el mercado laboral elevando los requisitos educativos.

John Kenneth Galbraith, economista de Harvard, propone que Estados Unidos elimine cualquier conexión necesaria entre los ingresos de una persona y su productividad.En*The Affluent Society*argumentaba: "Si el desempleo es un desastre para los individuos, no tenemos más remedio que producir siempre a la capacidad de la mano de obra o cerca de ella" y verter bienes cada vez menos importantes.¿Cómo eliminar el elemento de desastre personal?Propuso que "la compensación por desempleo debería aumentar a medida que aumenta el paro, y disminuir a medida que se acerca el pleno empleo".Este método garantizaría a la gente la seguridad en épocas de alto desempleo, cuando tendrían escasas posibilidades de encontrar trabajo de todos modos; y les empujaría a esforzarse por encontrar un trabajo

cuando el desempleo fuera relativamente bajo.En su opinión, un sistema así "nos permitiría adoptar una visión más relajada y racional de la producción sin someter a los miembros individuales de la sociedad a penurias".

Las teorías delSr.Galbraith le llevaron a la posibilidad de la aparición de un gran número de ciudadanos que dispondrían de una gran cantidad de tiempo libre.Lo veía con más alegría de la que muchos de nosotros -quizá debido a nuestro bagaje de puritanismo vestigial- todavía podemos reunir.

Es dudoso que los ciudadanos estadounidenses estén preparados aún para hacer frente incluso al semilibertad de una semana de cuatro días.Odian estar ociosos incluso más que la mayoría de la gente.Sus vacaciones de tres semanas suelen ser periodos de actividad frenética.Cuando se ven favorecidos por una semana laboral corta, muchos se buscan un segundo empleo.Más de cuatro millones de ellos han engrosado las filas de los "pluriempleados".

Y hay otro peligro que plantea el ocio creciente.Tiende a estimular el deseo de consumir.Paul Mazur ha señalado que el crecimiento del tiempo libre producido por la semana laboral más corta "representa un enorme aumento del tiempo disponible para el consumo".Y*Business Week*ha señalado que "cuanto más tiempo tiene la gente fuera de su jornada laboral, más marcada es su propensión a consumir bienes y servicios de todo tipo".Esta tendencia a aumentar el consumo a medida que aumenta el tiempo libre puede ser excitante para los productores de bienes, pero ofrece pocas alegrías a los conservacionistas preocupados por la disminución de los recursos de la nación.

Además, en términos de satisfacción vital, los actos de consumo no son un sustituto adecuado de los actos de productividad individual.¿Qué ocurrirá con la dignidad del hombre si descubre que su principal contribución ha de ser como consumidor y no como creador?

El matemático del Instituto Tecnológico de Massachusetts Norbert Wiener, uno de los pioneros teóricos de la automatización, teme haber contribuido a crear un monstruo.Ha expresado su preocupación por lo que será de la dignidad y la libertad del hombre si logramos una sociedad totalmente mecanizada en la que los trabajadores sin empleo y envilecidos deambulen por las calles e incluso reciban sus cheques de desempleo de una máquina.

Todo esto parece indicar que, aunquesin duda debe explorarse a fondola Senda Número Uno, que ofrece una gran oportunidad para aliviar el dilema en desarrollo, habrá que hacerlo con cuidado.

La segunda gran posibilidad -o segunda senda- implicaría un intento de afinar un poco la economía, aunque ello signifique conformarse con un nivel de vida más modesto.

Esto se centraría en el reto de eliminar el aguijón de la eficiencia tecnológica en constante aumento.La incesante presión que ejerce el actual aumento anual de la productividad por hora-hombre -y su aparentemente constante acompañante, el constante aumento de los costes salariales- puede que sea el American Way, pero también se está convirtiendo en un lobo que no deja de pellizcar los talones de la nación.Exige que la nación siga aumentando su consumo o se enfrente a las consecuencias de un fuerte aumento del desempleo.

Obviamente, ahuyentar a este lobo será una empresa muy complicada.Incluso suponiendo que pueda lograrse sin desastres, ¿qué le ocurrirá al inquieto y expansivo carácter estadounidense en el proceso?

Pero es igual de evidente que tarde o temprano habrá que hacer un intento si se quiere salvar a la nación del agotamiento provocado por la hiperactividad.De algún modo, en algún momento, los ciudadanos estadounidenses empezarán a modificar su sistema de valores otorgando un valor menor a la utilidad social de sus máquinas.Cuando llegue ese momento, empezarán a ver con más escepticismo la corriente bastante constante de exhortaciones a un mayor crecimiento, más innovaciones de productos, más ventas.

Tal como están las cosas, estas llamadas de atención son aceptadas -al menos por la mayoría de los empresarios- como mandatos.El Sr.Mazur exhorta: "Nuestro sistema económico requiere un crecimiento incesante".ElSr.Mortimer, presidente del consejo de administración de General Foods, afirma sin rodeos que "las empresas deben seguir creciendo o retrocederán rápidamente.No hay que quedarse quieto".Y Ray Eppert, presidente de Burroughs Corporation, dijo en una reunión de la Asociación Nacional de Fabricantes:

"La pesadilla de la alta dirección es el horrible pensamiento: '¿Qué nos pasaría si en el siguiente trimestre viéramos de repente que nuestros ingresos, nuestras ventas, disminuyen un diez, un quince o un veinte por ciento?En la mayoría de los casosesto no sólo reduciría los beneficios en consecuencia, sino que los eliminaría.Las empresas deben crecer o morir....Ahora es el momento de

instalar equipos de reducción de costes....Ahora es el momento de investigar y desarrollar los productos que vamos a necesitar en los próximos años y de aumentar nuestro impacto vendedor.El dinamismo de la economía estadounidense no está incorporado.Hay que generarlo continuamente".

Los banqueros han fomentado este afán de nuevos productos y nuevos modelos preguntando a los empresarios que buscan crédito qué innovaciones tienen en la manga.Muchos banqueros desconfían de los solicitantes que sólo tienen productos "viejos".

De vez en cuando ha habido protestas de los minoristas encargados de mover montañas cada vez más altas de mercancías.Han suplicado un alivio.Un comprador de electrodomésticos se quejaba: "Batir récords anuales de producción de electrodomésticos se ha convertido en un fetiche que no parece tener ningún propósito constructivo.....¿Por qué no aceptar el hecho de que el mercado está saturado en algunos artículos?".Y un vendedor de automóviles de Nueva Jersey protestó por lo que consideraba una flagrante sobreproducción de automóviles y propuso que un comité en el que estuvieran representados el público, los vendedores y los fabricantes fijara una cifra máxima de producción anual de coches nuevos.

También hay pruebas de que algunos productores están aprendiendo a obtener beneficios operando a un nivel sustancialmente inferior a su capacidad o por debajo de los umbrales de rentabilidad generalmente aceptados.El presidente de Republic Steel observó durante la recesión de 1958: "Pretendemos ganar dinero con cualquier

capacidad".Y el Sr.Romney, jefe de American Motors, ha observado, felizmente, que su empresa ha aprendido a operar de forma rentable en un punto de equilibrio en la producción de una marca específica que está muy por debajo de la de los tres grandes fabricantes de automóviles.

Es concebible que Estados Unidos llegue a un punto en el que incluso considere aconsejable apagar un poco su maquinaria de estimulación del deseo, sobre todo si los vendedores siguen atizando esa maquinaria con más y más miles de millones de dólares cada año para estimular el deseo.No se trata de una sugerencia sin precedentes.Cuando los bienes de consumo escaseaban en Gran Bretaña después de la Segunda Guerra Mundial,se consideró la posibilidad deaplicar un impuesto a la publicidadpara mantener baja la estimulación del deseo.Los anunciantes, bajo esta presión, propusieron una Limitación Voluntaria de la Publicidad.Fue aceptada por el Ministro de Hacienda.Los principales anunciantes de productos racionados y de lujo aceptaron reducir sus gastos publicitarios en un 15%.

También acordaron "realizar su publicidad" para no "aumentar la presión inflacionista de la demanda".El acuerdo con modificaciones duró dos años.Y durante mucho más tiempo la publicidad británica se vio frenada por diversos controles.El uso de la electricidad para la publicidad, por ejemplo, estaba totalmente prohibido.

También es bastante concebible que los estadounidenses aprendan en última instancia a llevar una vida estimulante con un nivel de consumo algo más bajo sin sentirse privados u oprimidos.Mi anciano amigo que regenta el supermercado de Indianápolis opina que cualquier ama de

casa puede reducir la factura de la comida familiar en una cuarta parte sin que ello afecte notablemente a la calidad, simplemente ejerciendo la prudencia y la frugalidad.Pensemos en el temor expresado por el presidente Eisenhower de que los jóvenes de Estados Unidos se estén ablandando.Mientras él expresaba este temor, los consejos escolares de muchas ciudades gastaban cientos de miles de dólares del dinero de los contribuyentes en construir aparcamientos capaces de acomodar los cientos de coches de estudiantes que podrían ir mejor a pie o en autobús.

Y luego está la cuestión de cuánto se gana realmente en el nivel de vida de los Estados Unidos cuando se convence a las mujeres de que posean cinco trajes de baño en lugar de uno.¿Y cuánto se gana cuando se convence a la gente de que se deshaga de su coche nuevo cuando tiene veintisiete meses en lugar de conservarlo hasta que tenga cincuenta o cien meses?

Una mujer de Berkeley (California) escribió a una revista que empezaba a sentirse engreída por los pobres estadounidenses llenos de artilugios que tenían tantos problemas para reparar sus coches y electrodomésticos.Se describía a sí misma como un alma libre porque no tenía electrodomésticos ni televisión en su casa.

Samuel Butler en su *Erewhon*describió una sociedad de Erewhonianosque llegaron a la conclusión de que estaban siendo esclavizados por sus máquinas.Políticamente se dividieron en dos partidos, los maquinistas y los antimaquinistas.Los principales filósofos de cada facción argumentaban el creciente papel que las máquinas estaban desempeñando en sus vidas.

Los antimáquinas admitían que las máquinas eran amos benévolos y que las tratarían decentemente, igual que los erewhonianos trataban decentemente a sus caballos y perros domesticados.Aún así, argumentaban: "¿No está claro que las máquinas nos están ganando terreno?..? Sirven para poder gobernar".

Los antimachinistas ganaron la partida y los erewonianos procedieron a destruir todas las máquinas y "aparatos mecanizados" inventados en los 271 años anteriores.Los erewhonianos volvieron entonces a un idílico modo de vida pastoral en el que la sencillez, los modales amables y geniales y la búsqueda de la belleza se valoraban por encima de las posesiones materiales.Tras sus montañas rehuyeron el bullicioso mundo materialista a partir de entonces, y sin lamentarlo.

Sin duda, es un poco tarde para que los estadounidenses se planteen dar martillazos a sus máquinas robotizadas.Pero es muy posible que en las próximas décadas las recompensas que pueden aportar estos robots sean menos apreciadas.Este cambio de actitud ayudaría a aliviar el problema de hacer frente a la fabulosa máquina de producción de la nación.

Una tercera posibilidad, o la tercera vía, sería dedicar más energía y dinero a la búsqueda de nuevos tipos de innovaciones para el consumidor que satisfagan una necesidad real y representen un verdadero avance tecnológico.

Estoy pensando en innovaciones del orden del automóvil, la radio, el frigorífico, el avión a reacción.Cada una de ellas, desde su aparición, ha dado un enorme impulso a la economía de Estados Unidos y, directa o indirectamente, ha

creado miles o incluso millones de nuevos puestos de trabajo.

Si la industria estadounidense desviara hacia la búsqueda de tales innovaciones revolucionarias una fracción de los miles de millones de dólares que ahora se invierten en idear envases de hilo dental, mejorar la mezcla de productos para conseguir un mayor espacio en las estanterías, desarrollar imitaciones patentables de productos existentes y crear obsolescencia de calidad odeseabilidad , entonces bien podrían producirse avances que hicieran época.George Romney, de American Motors, parecía aludir a este reto cuando a mediados de 1960 observó: "El intento anual de crear productos que simplemente se camuflan para parecer mejores es un colosal desvío de esfuerzos que se aleja de la innovación útil".

Un ejemplo de innovación que representaría un avance real y útil si tuviera un precio razonable sería el uso de dispositivos ultrasónicos para limpiar tejidos y utensilios de cocina y alimentación.Otro que podría ser enormemente útil en muchas situaciones sería el teléfono con imágenes.

Algunas de las innovaciones más evidentes se refieren a los desplazamientos, debido a la congestión actual de las autopistas, el deterioro generalizado del servicio ferroviario, el creciente agotamiento de las reservas conocidas de petróleo de Estados Unidos y la creciente contaminación del aire urbano por los humos de la gasolina.Los vehículos son necesarios para descongestionar las ciudades.El helicóptero pequeño y seguro de una o dos plazas para uso familiar sigue siendo un sueño muy atractivo.El automóvil con motor de turbina de gas -y más

allá, el automóvil eléctrico- representa un objetivo muy deseable.Un coche eléctrico silencioso reduciría en gran medida el consumo de metal y petróleo.Originalmente fracasó en gran medida porque no se pudo desarrollar una fuente de alimentación adecuada.Ahora, sin embargo, con la tecnología avanzada, incluido el desarrollo (y la evidente supresión temprana) de la batería de níquel-cadmio, que cuesta unos 100 dólares pero dura más que la media de los automóviles, el sueño del coche eléctrico parece menos remoto.Muy posiblemente, las estaciones de servicio que ahora se dedican principalmente a bombear productos de gasolina podrían dedicarse principalmente a recargar baterías.El propietario de un coche en un viaje largo podría simplemente entregar su batería agotada para que se recargue y, por una tarifa, tomar en su lugar una batería ya cargada dejada allí por un automovilista anterior.Si se pueden fabricar comercialmente baterías capaces de alimentar un coche durante, por ejemplo, 160 km, el cochecito eléctrico será una realidad.

Y luego está el levacar, un sueño muy atractivo de transporte masivo para viajes de corta distancia a las afueras o acentros metropolitanoscercanos.El levacar es muy parecido a un tren, salvo que una corriente de aire comprimido lo eleva una fracción de centímetro por encima de la vía para reducir la fricción.La Ford Motor Company ya ha construido levacar experimentales.La ventaja del levacar sobre el tren, el autobús o el automotor es que tiene la potencialidad de ir como una racha, de 200 a 500 millas por hora.Y su ventaja sobre el avión para viajes de corta distancia es que sus terminales o estaciones podrían ser fácilmente accesibles dentro de las ciudades y no en las

afueras de las mismas.Así las cosas, si uno quiere ir de Cleveland a Columbus en avión, puede perder casi dos horas en ir y volver de los aeropuertos.

Una cuarta posibilidad -o Sendero Número Cuatro- consistiría en fomentar sistemáticamente el ya evidente desplazamiento de las industrias productoras a las industrias de servicios (excluidas las dedicadas a la reparación).Las actividades de producción -o las dedicadas a la fabricación de electrodomésticos, la extracción de mineral de hierro o el cultivo de trigo- llevan varios años reduciéndose como fuentes de empleo debido al impacto de la automatización y la duplicación mecanizada de trabajos que antes realizaban las personas.Por otra parte, siguen apareciendo oportunidades en sectores de servicios como los viajes, los seguros, la restauración, la hostelería, el ocio, las actividades culturales, las actividades de mejora de la salud y la educación, tanto para niños como para adultos.

Los sectores de servicios resultan especialmente prometedores para abordar el problema del mantenimiento de un nivel de empleo razonablemente elevado con unos ingresos anuales bastante próximos a los niveles actuales. (Y cualquier solución debe cumplir estos requisitos para que tenga posibilidades reales de éxito). Por un lado, las industrias de servicios suelen hacer un uso modesto de los recursos naturales insustituibles de la nación.Y por otro, son capaces de una expansión razonable mucho mayor que las industrias productoras.Incluso haciendo un esfuerzo con estrategias como la obsolescencia programada, es dudoso que la industria de los frigoríficos pueda esperar hacer más que duplicar el consumo de frigoríficos de la familia media en las próximas décadas.Por otro lado, la

participación de la familia media en viajes, actividades culturales o educativaspuede ampliarse cinco, diez o incluso veinte veces.La televisión de peaje, cabe añadir, ofrece la posibilidad de una explosión de la demanda de talento teatral creativo.

Y ahora llegamos a la posible pista número cinco, que parece merecer un capítulo aparte por su importancia, sus ramificaciones y la controversia nacional que ya está creando.

24.AFRONTAR LOS RETOS PENDIENTES

"Coches nuevos brillantes en calles sórdidas, casas tipo rancho o de dos niveles junto a cunetas llenas de basura, la cesta de picnic familiar cromada junto al arroyo contaminado: son símbolos de un modelo nacional de gasto que necesita desesperadamente una reparación".

-Barbara Ward

EL POSIBLE CAMINO NÚMERO CINCO LLEVARÍA A encontrar nuevas salidas para la energía creativa de la nación.

La escuela conservadora-republicana-empresarial tiende a la creencia de que satisfacer los deseos de los consumidores estadounidenses, explorar el espacio exterior y mantener cualquier postura militar necesaria para mantener a raya a los rusos son retos adecuados para agotar estas energías durante años.

Y está claro que los deseos de los clientes-consumidores son lo primero.Raymond J.Saulnier, presidente del Consejo de Asesores Económicos del Presidente, declaró: "Tal como yo entiendo la economía, su finalidad última es producir más bienes de consumo.Este es el objeto de todo lo que hacemos: producir cosas para los consumidores".

Sin embargo,el senador demócrata liberal Joseph S.Clark, Jr. de Pensilvania, discrepó tajantemente de este concepto de "objeto de todo".Afirmó: "El objetivo de nuestra economía no es en absoluto la producción de más bienes de consumo.El objetivo de nuestra economía es proporcionar un entorno en el que cada familia estadounidense pueda tener una buena casa para vivir y cobijarse, una buena

escuela a la que enviar a los niños, buenas instalaciones de transporte y buenas oportunidades de progreso cultural y espiritual."

No los bienes, sino el medio ambienteVarias voces liberales -y también algunas moderadamente conservadoras- han venido sugiriendo la necesidad de reexaminar las prioridades.Y la mayoría de las propuestas se han centrado en la necesidad de empezar a centrarse en el medio ambiente más que en los bienes.

Una de las primeras voces fue la del economista de Harvard Alvin Hansen, quien a mediados de los años cincuenta señaló ante el Congreso que la consecución de la abundancia material en Estados Unidos debería estar produciendo un cambio en los principales retos.En sociedades relativamente pobres, decía, era comprensible que la adquisición de bienes materiales fuera la principal causa de preocupación."Pero", añadió, "¿no hemos alcanzado ya en Estados Unidos un grado de abundancia con respecto a las necesidades físicas que permitiría prestar mayor atención a la educación, la salud, el ocio y la rica y variada gama de actividades culturales en general?".

Cuando los rusos superaron a Estados Unidos en el lanzamiento de satélites terrestres, se oyeron multitud de protestas porque Estados Unidos se había preocupado demasiado por el consumo de bienes.Los propios rusos se regodeaban de haber estado construyendo satélites mientras los estadounidenses se dedicaban a fabricar elegantes aletas traseras para sus automóviles.Es discutible que la preocupación por los satélites impresionara a los historiadores como algo socialmente más significativo que la preocupación por las aletas

traseras, pero éstas simbolizaban la preocupación estadounidense por la autocomplacencia a través del consumo de bienes.

Walter Lippmann protestó porque "a nuestro pueblo se le ha hecho creer la enorme falacia de que el fin supremo del orden social estadounidense es multiplicar el disfrute de los bienes de consumo.Como resultado, nuestras instituciones públicas, particularmente las que tienen que ver con la educación y la investigación, han sido.....escandalosamente hambreadas".Consideraba que el país estaba a la espera de ser dirigido por "otro innovador" con la imaginación de un Teddy Roosevelt o un Woodrow Wilson o un Franklin D.Roosevelt.

La escritora económica Barbara Ward cifró esta "inanición" de las necesidades sociales básicas en Estados Unidos en 9.000.000.000 de dólares al año.(Su autorhizo sus propias primeras observaciones tentativas sobre la necesidad de un cambio en los retos -y la necesidad de prestar más atención a varias áreas muy descuidadas de la vida nacional, como el deterioro urbano- en el número del 11 de mayo de 19S8 de *The New York Times Magazine*).

Hubo varias referencias al hecho de que el pueblo de Estados Unidos disfrutaba de la opulencia privada en medio de la pobreza pública.El urbanista Victor Gruen opinó que "aunque somos la nación más rica y con el nivel de vida individual más alto, tenemos uno de los "niveles de vida pública" más bajos de las naciones occidentales.Nuestras ciudades están llenas de fealdad y atascadas de automóviles".El historiador de Harvard Arthur Schlesinger, Jr. afirmó: "No es que nuestras capacidades sean inadecuadas, es que nuestras prioridades -es decir,

nuestros valores- están equivocados".Por otro lado,la revista*Fortune*tachó de "Nueva máscara para el Gran Gobierno" las declaraciones de quienes atacan la pobreza pública en medio de la opulencia privada.Los economistas conservadores cuestionaron al menos la supuesta "pobreza pública" señalando las autopistas, escuelas y hospitales construidos en la última década.Pero, ¿era suficiente lo que se había hecho, sobre todo si se compara con los cientos de miles de millones de dólares que se gastan cada año en satisfacer los deseos privados mediante la compra de bienes de consumo?

Edwin L.Dale, Jr., escritor sobre tendencias económicas para*The New York Times,*informó en 1960 de una convicción generalizada en Washington de que esta cuestión delgasto públicoprivado frente asería el Gran Debate Americano de los años sesenta.

A los empresarios estadounidenses les gusta enfrentarse a los retos y les gusta decir que se alegran de ganar un dólar honradamente siempre que pueden.Sin embargo, los llamamientos para abordar el medio ambiente estadounidense les dejan recelosos.Una persona no puede ir a la tienda y encargar un parque nuevo.Un parque requiere un esfuerzo unificado, y eso te lleva a votar y al gasto público y quizá a los impuestos para empapar a los ricos.Como resultado de la cautela de muchos poderosos hombres de negocios a lo largo de los años, una pesada nube de oprobio se cernía sobre cualquier propuesta de hacer algo más de lo que la decencia exigía para mejorar el medio ambiente.

sa parece ser la razón principal por la que la mayoría de los estadounidenses hanllegado a considerar cualquier

gasto privado -ya sea en desodorantes, aros hula hula, gramolas, sujetadores acolchados, silenciadores dobles, cómics de terror o asadores eléctricos- como bueno para la nación y cualquier gasto público como una carga necesaria que hay que sufrir.

El resultado ha sido un claro desequilibrio social.El profesor John Galbraith ha señalado algunos de los extraños resultados de este desequilibrio al señalar la desventaja de los esfuerzos públicos cuando se trata de la estimulación organizada del deseo."Se sondea cada rincón de la psique pública", afirma, "para ver si se puede cultivar el deseo de algún producto comercializable".Sin embargo, añade, le sorprendería enormemente ver el cultivo deliberado de los deseos aplicado a los servicios públicos.Sugiere que los hombres de negocios han tratado de despreciar el gasto público no sólo porque son grandes contribuyentes, sino también por la razón más humana de que ven cualquier expansión de la preocupación por los deseos públicos como una amenaza a su propio prestigio.El resultado es "una vehemente insistencia en que el gobierno no produce nada, que es una puta estéril", observó en T*the Affluent Society*.

En realidad, los economistas no distinguen entre bienes y servicios públicos y privados cuando calculan la producción global de la economía, o producto nacional bruto.Incluso los empresarios se alegran, como hemos visto, cuando el producto nacional bruto aumenta por cualquier causa.Lo ven como un presagio de prosperidad.Un aumento de los salarios de los profesores tiene la misma importancia en el total del producto nacional bruto que un aumento de la producción de cortacéspedes eléctricos.Sin embargo, de acuerdo con el credo empresarial estadounidense, que goza

de aceptación general en la mente popular, cualquier gasto público es una carga apenas tolerable.Galbraith señala algunas contradicciones resultantes:"Los automóviles tienen una importancia mayor que las carreteras por las que circulan.....la educación [se vuelve] improductiva y el fabricante de los asientos de los retretes escolares productivo ....Las aspiradoras que limpian las casas son loables y esenciales para nuestro nivel de vida.Los barrenderos que limpian las calles son un gasto desafortunado.En parte como resultado, nuestras casas suelen estar limpias y nuestras calles sucias".

Hay indicios de que incluso los profesionales del marketing empiezan a reconocer que en los próximos años, para bien o para mal, cada vez más energía productiva de la nación puede canalizarse hacia el intento de mejorar el medio ambiente satisfaciendo las necesidades públicas. *Printers' Ink*ha publicado con aparente aprobación un análisis de Ernest Dale, de la Universidad de Cornell, que señalaba las ventajas que podría reportar a la economía la asignación de "un mayor valor a los servicios públicos".En su análisis, Dale hablaba con toda naturalidad de los informes según los cuales los servicios públicos habían sido "descuidados y hambreados durante años".Añadió que, por increíble que parezca, la proporción del producto nacional bruto que se destina a los servicios públicos -excluida la defensa- es "más o menos la misma que en tiempos del Presidente Hoover".Y sugirió a los comerciantes que empezaran a reflexionar sobre qué productos podrían fabricar que "encajaran en la creciente proporción del gobierno en la producción nacional"....La expansión del mercado público podría hacer más bien que mal a los hombres de marketing.Significará

mejor educación, mejor ocio, condiciones de vida más agradables y menos despilfarro a través de la delincuencia juvenil, el crimen, los barrios marginales y las enfermedades mentales....Puede incluso aumentar el poder adquisitivo del mercado privado".

Es muy posible que una de las razones de la creciente aceptación resignada por parte de las empresas de la idea de que los deseos del público deben satisfacerse en mayor medida fuera su conciencia de que encantar a los estadounidenses únicamente con bienes de consumo privados era cada vez más difícil. La revista *Fortune* lo insinuó cuando predijo tranquilamente que durante los años sesenta los estadounidenses "podrían mostrar un creciente deseo de avances tecnológicos distintos de los que se pueden comprar al por menor."

Aunque algunas necesidades públicas puedan ser más urgentes que algunas de las necesidades y deseos privados que se satisfacen, la nación seguiría perdiendo si al satisfacerlas supusiera una grave merma de sus recursos naturales.Habría que seguir velando por que no se malgastaran las materias primas y la energía de la nación.Afortunadamente, muchas de las necesidades públicas más urgentes -como la necesidad de más barrenderos, personal hospitalario, profesores y técnicos para fomentar la buena voluntad en el extranjero- se sitúan en el ámbito de la producción de serviciosy no de bienes.

¿Cuáles son, pues, algunos de los retos importantes que no se han superado y que convendría examinar como posibilidades para atraer una mayor parte de la energía creativa de los estadounidenses?

Uno de los principales retos es hacer algo drástico con respecto a la sordidez, la suciedad y el caos crecientes de las grandes áreas metropolitanas en expansión de la nación.El viaje de posguerra de los habitantes de las ciudades para encontrar una pequeña parcela en el campo es cada vez más irracional si el sostén de la familia debe seguir trabajando en la ciudad.A su jornada laboral se añade un agotador viaje diario, que sólo le deja tiempo para ver a sus hijos.¿Y con qué fin?La casa "rural" de las afueras pierde su carácter "semirural" en cuanto se construye una urbanización, si no antes (aunque una casa en una urbanización con su parcela de césped en las afueras sea preferible a una vieja casa adosada en la ciudad).

Escuché al dueño de una zapatería de Montgomery, Alabama, expresar un lamento común.Me dijo: "Mi mujer y yo queríamos salir al campo, así que compramos una pequeña casa en las afueras de la ciudad hace cuatro años.Hoy, sólo estamos a mitad de camino".

La mayoría de los promotores, con la vista puesta en la rentabilidad total en dólares, han escatimado en parques y zonas de juego.Y sus centros "comunitarios" suelen convertirse en centros comerciales de los que obtienen gran parte de los beneficios del proyecto total.Venden un público cautivo a los comerciantes.

A lo largo de la mayor parte de su historia, Estados Unidos ha sido un blanco apetecible para los saqueadores que hacían su agosto y se marchaban.Muchos de ellos han estado trabajando entre los que están ampliando los perímetros de las áreas metropolitanas de Estados Unidos.A medida que los estadounidenses han ido huyendo hacia las periferias, han ido dejando atrás inmensos

páramos cubiertos de humo, tugurios, depósitos de chatarra, lotes de coches usados y casas adosadas.Parece que ha llegado el momento de que los habitantes de las ciudades estadounidenses, y también los empresarios, empiecen a mirar hacia dentro en lugar de hacia fuera en busca de oportunidades.Richardson Dilworth, el cruzado alcalde de Filadelfia, apoyó elocuentemente este punto cuando dijo:"Las verdaderas fronteras de laAmérica de están hoy dentro de las grandes ciudades".

Una encuesta realizada por funcionarios de salud pública de Estados Unidos muestra que el aire de las ciudades de todo el país es cada vez más sucio.Las doce peores:Charleston, Virginia Occidental; East Chicago, Indiana; Phoenix, Arizona; Los Ángeles y San Bernardino, California; Chicago, Illinois; Filadelfia, Pensilvania; Búfalo, Nueva York; Detroit, Michigan; St.Louis, Misuri; El Paso, Texas; y Anchorage, Alaska.

Otras investigaciones demuestran que el problema de los barrios marginales en las grandes ciudades está empeorando.William L..Wheaton, director de estudios urbanos de la Universidad de Pensilvania, resumió el reto global afirmando que los estadounidenses deberían "reconocer francamente que las ciudades centrales más antiguas están abarrotadas y sucias.Carecen de espacios abiertos; carecen de parques infantiles; carecen de buenas escuelas; de hecho, carecen deplorablemente de las comodidades que cabría esperar de la civilización más rica de la historia del hombre".

Son retos que requieren un esfuerzo unificado.Un solo propietario se sentiría justificadamente desanimado.La organización nacional para la mejora cívica, ACTION,

calcula que costaría unos cien mil millones de dólares acabar con los barrios marginales de Estados Unidos.Se podrían gastar justificadamente miles de millones más en la renovación urbana general cada año y en cortar la asfixiante congestión provocada por el automóvil mediante el desarrollo de rápidos sistemas de transporte público.Esto podría ayudar a reunificar las áreas metropolitanas en expansión.

Varias ciudades han puesto en marcha planes a largo plazo para rejuvenecer y fregar al menos los núcleos de sus áreas metropolitanas.Kalamazoo y Pittsburgh son ejemplos destacados.En algunos casos, sin embargo, toda la remodelación y construcción de centros comerciales se dirige simplemente a hacer el centro más atractivo para que los consumidores gasten dinero y para otros fines comerciales.En Toledo (Ohio), que construyó un magnífico centro comercial en el centro de la ciudad, su valor se juzgó tanto en función de si ayudaba al volumen de ventas de las tiendas del centro que el*Toledo Blade*consideró necesario recordar a la ciudad que los centros comerciales debían considerarse parques urbanos y no simples ayudas para los comerciantes.Del mismo modo, muchas ciudades se han apresurado a construir grandesauditoriosnuevos en el centro de la ciudad.El objetivo principal suele ser atraer convenciones empresariales que atraigan a los "freespenders" a las zonas céntricas.Poco se piensa en el problema más amplio de civilizar estas junglas del centro para fines no comerciales.

Una de las excepciones notables es el Lincoln Center, que está tomando forma en doce acres de Manhattan, donde se

levantarán bibliotecas, museos, escuelas de música y salas de conciertos.

Lo que más echa de menos el viajero en Estados Unidos en las ciudades fuera de Nueva Inglaterra es un corazón, un punto focal.Puede ser una zona verde, una fuente o un monumento, como en Indianápolis.La mayoría de las ciudades europeas tienen su precioso Arco del Triunfo o la Plaza de San Marcos, que dan una sensación de deleite y majestuosidad a toda la ciudad.En la mayoría de las ciudades americanas, el corazón de la ciudad es simplemente la intersección de calles en la que se encuentran los grandes almacenes y el banco más grande.Y si caminamos cinco manzanas en cualquier dirección, nos adentraremos en tugurios, almacenes o lotes de coches usados.

El reto de atajar el deterioro urbano en Estados Unidos no significa necesariamente derribar kilómetros de edificios y sustituirlos por losas de hormigón de treinta pisos que sobresalen de praderas valladas.Los habitantes estarían más contentos si simplemente pudieran arreglar las casas y las calles de sus antiguos barrios, añadiendo algunos espacios abiertos agradables.

Los autores de *The Exploding Metropolis*[1]señalan repetidamente que las torres agrupadas que se levantan en muchos proyectos de reurbanización ya en marcha son lugares bastante poco atractivos.Todas son muy parecidas.Carecen de intimidad, individualidad o sorpresa.Son demasiado ordenadas y frías.Un arquitecto afirma que la mayoría de los arquitectos que diseñan estas torres agrupadas no se morirían por vivir en estas aburridas utopías.En vez de eso, "buscan una casa vieja y destartalada que puedan arreglar para convertirla en algo

más amable que un conjunto lógico de celdas en la decimocuarta planta".

La mayoría de las zonas urbanas carecen desesperadamente de lugares donde la gente pueda relajarse cómodamente sin gastar mucho dinero: merenderos, museos, bibliotecas, playas públicas, parques, parques de bolaspara aficionados, campos de golf, pistas de tenis y jardines.Nada parece aportar más calidez y gracia a los entornos de ladrillo y hormigón que las salpicaduras de flores y las hileras de árboles, como han aprendido los gestores del Radio City de Nueva York.Varias ciudades, como Nueva Orleans, Seattle, Cincinnati y Norfolk, están tratando de añadir nueva vitalidad y belleza a sus ciudades, y una forma de hacerlo es plantando árboles y flores a gran escala.

En una época en que tantos universitarios son cínicos absortos en el "privitismo", quizá no sorprenda que en una escuela dedicada al urbanismo un profesor me hablara de su encantado asombro ante el apasionado idealismo de sus alumnos.

Otro reto importante que invita a la energía creativa de los estadounidenses es el de rehacer las grandes zonas áridas del país, y ayudar a rehacer las zonas áridas de tierras amigas de ultramar.Esto puede hacerse mediante la reorientación, el aprovechamiento y la transformación masiva del agua.Es probable que el agua así redirigida, transformada, almacenada o aprovechada en el desarrollo de ríos y valles sea un agua relativamente cara.Pero con el crecimiento demográfico de Estados Unidos y del mundo ya en marcha y con el descenso de las capas freáticas en

muchas zonas, los cambios son necesarios incluso a un alto coste.

El gobierno de Estados Unidos podría intensificar enormemente sus investigaciones sobre formas de producir agua dulce de forma económica a partir de agua salada o salobre.Hasta hace poco, gastaba menos al año de lo que gasta en un bombardero.Muchos científicos opinan desde hace tiempo que la conversión de agua salada es la forma más sensata de aprovechar el genio dormido de la energía atómica.De hecho, el desarrollo de una forma económica de convertir el agua salada, con energía atómica o sin ella, podría hacer más por transformar el mundo que lo que está haciendo actualmente la energía atómica.

En lugares con escasez de agua como Aruba (Antillas) y Al Kuwait (Golfo Pérsico) ya se está transformando el agua salada o salobre en agua dulce a razón de millones de galones al día.La Oficina de Aguas Salinas del Departamento del Interior de Estados Unidos tiene plantas piloto en funcionamiento y está construyendocinco plantas de demostración para probar a gran escala cinco de los métodos más prometedores.Todos ellos consisten en separar el agua de la sal, ya sea por destilación o por congelación, o en tamizar la sal del agua, como en el caso de un proceso de membrana.Las plantas se ubicarán en lugares como Freeport (Texas) y San Diego (California).

El coste sigue siendo un problema, pero está a punto de resultar atractivo en muchas situaciones de escasez de agua.En la actualidad, obtener mil galones de agua dulce del mar cuesta sólo una quinta parte de lo que costaba en 1950.El director de la Oficina de Agua Salina confía ahora en que la oficina pueda producir mil galones de agua por

un dólar.El precio sigue siendo demasiado alto para interesar a la mayoría de los usuarios.Sin embargo, dentro de unos años espera que el precio baje a cuarenta céntimos por mil galones, lo que lo haría atractivo para muchas ciudades con escasez de agua.

Es dudoso que durante nuestra vida el precio pueda reducirse lo suficiente como para que resulte económico a los agricultores estadounidenses de zonas áridas situadas a muchos kilómetros de la costa.El coste tendría que bajar a unos cinco centavos por mil galones.Pero es concebible que en la próxima década los costes puedan bajar a cerca de veinte céntimos por mil galones, lo que lo haría atractivo para el riego en algunos países con escasez de agua.

En cuanto a la redirección del agua, Estados Unidos tiene varios riachuelos que desembocan derrochadoramente en el océano, sobre todo en el Noroeste.Recanalizándolos o excavando túneles, pueden enviarse cientos de kilómetros por tierra para ayudar a los ríos cansados y poco profundos.El Bureau of Reclamation está aprendiendo a hacer que los ríos remonten por sus propios medios.Sus funcionarios creen que la oficina puede ayudar a transformar millones de acres de desierto en tierras ajardinadas si se le dan los fondos necesarios.

Este es el tipo de desafío audaz que debería atraer a los estadounidenses que buscan nuevas salidas para su energía.A este respecto, no debemos olvidar la lluvia y otras técnicas de modificación del tiempo.Aunque la lluvia ha desaparecido de las noticias, está siendo estudiada muy de cerca por organizaciones comoy la National Science Foundation.Los investigadores se enfrentan al hecho fundamental de que las grandes masas de aire húmedo que

llegan por el Pacífico y atraviesan el continente norteamericano conservan tres cuartas partes de su humedad original cuando se desplazan por el Atlántico.Y sembrar las nubes con yoduro de plata reducirá definitivamente parte de esa humedad.Un segundo hecho básico es que las nevadas y las precipitaciones ordinarias son muy ineficaces a la hora de hacer descender la humedad que hay allí arriba.Incluso una nevada muy intensa sólo reduce una fracción del 1% de la humedad que hay sobre las nubes.Una de las lecciones aprendidas es que la siembra de nubes funciona mejor cerca de las zonas montañosas y parece ofrecer los resultados más valiosos en los once estados más occidentales, en particular Idaho, Colorado, Washington, Oregón y California.El Comité Asesor sobre Control Meteorológico creado por el Congreso llegó a la conclusión de que en los estados occidentales la siembra de nubes producía un aumento medio de las precipitaciones superior al 10%.Este aumento anual en las zonas favorables podría aportar quince millones de acres-pies adicionales de agua a los once estados occidentales.Esto podría representar una enorme bendición para los municipios, agricultores e industrias locales.Pero antes de que pueda intentarse la modificación del clima a gran escala, debería crearse una autoridad federal del orden de la Junta de Aeronáutica Civil para establecer -y hacer cumplir- las normas básicas.De lo contrario, el programa se empantanará en disputas, cuando no en acciones legales.

El reto de proporcionar una buena educación moderna a las decenas de millones de jóvenes nacidos desde Pearl Harbor también podría razonablemente requerir mucha

más energía del país de la que requiere.En varias ciudades, al menos una cuarta parte de los alumnos reciben instrucción en edificios deficientes.Y en algunos pueblos de California los alumnos han ido a clase en tiendas de campaña.En muchos cientos de escuelas, los profesores tienen una media de más de treinta y cinco alumnos por clase; o las escuelas tienen doble o triple sesión.

Con la disminución de los recursos naturales, el talento humano de la nación es cada vez más crucial para su seguridad y bienestar.En los últimos años, la nación ha estado gastando menos del 4% de surenta nacional al año en educación.Esa es aproximadamente la misma cantidad que los estadounidenses pagan cada año para reducir sus deudas a plazos en sus multitudinarios automóviles.El Comité Asesor Científico del Presidente ha propuesto que para 1966 los norteamericanos, como mínimo, dupliquen su gasto en educación.Un portavoz de la Oficina de Educación de los Estados Unidos ha expresado igualmente su convicción de que el gasto en educación debería duplicarse.Pero se dejó claro que esta opinión no reflejaba necesariamente el pensamiento del Presidente.Un programa de este tipo canalizaría más de quince mil millones de dólares adicionales de la energía de la nación hacia la educación cada año.

En 1960, Estados Unidos tenía un déficit de un cuarto de millón de aulas, y se enfrentaba a una necesidad mínima de al menos un cuarto de millón de aulas adicionales en cinco años debido al aumento de las matriculaciones.También necesitaba medio millón de profesores más.Y para que las escuelas atraigan a jóvenes talentosos y ambiciosos a las carreras docentes, los salarios medios de los profesores

deben aumentar al menos un 50%.El año pasado visité más de una docena de escuelas de magisterio estadounidenses.Algunas me han parecido impresionantes, pero confieso que he salido de muchas de ellas deprimido por el calibre de los estudiantes que se sienten atraídos por las carreras docentes.

Es preciso reexaminar el papel del gobierno federal en el fomento de la educación.En la última década ha contribuido cada vez menos al coste total de la educación, a pesar de que su acceso a los recursos monetarios es mucho mayor que el de los gobiernos locales y estatales.Recientemente, el gobierno de Estados Unidos ha estado gastando aproximadamente un penique en educación por cada dólar que gasta en defensa.Ciertamente, a nivel universitario, el interés del gobierno federal por asegurar a la nación un cuerpo de científicos y líderes responsables para el futuro es obvio y urgente.En la actualidad, más de cien mil graduados de secundaria con talento -que se considera que tienen madera para ir a la universidad- no van a la universidad por falta de dinero.El coste de la universidad aumenta mucho más deprisa que los ingresos familiares.Aquí parece haber una oportunidad para que el gobierno federal haga una contribución.Si ofreciera 48.000 becas -como propuso el senador Humphrey-,seguiría significando una beca para sólo uno de cada doscientos estudiantes.

Aún más imperiosa es la necesidad de ayudar a las propias universidades.Resulta difícil imaginar cómo se pueden invocar los argumentos habituales sobre la no intervención en las mentes de nuestros hijos en programas directos para ayudar a las instituciones de enseñanza

superior a hacer frente a sus asombrosos aumentos de costes.Con unas matriculaciones que probablemente se tripliquen en los próximos doce años, las universidades se enfrentan a la terrible tarea de recaudar unos treinta mil millones de dólares si quieren hacer frente al reto adecuadamente.

La escasez crítica y persistente de instalaciones y personal sanitario en el país constituye otro de los grandes retos pendientes a los que se enfrentan los estadounidenses.Enfermeros, médicos, terapeutas y técnicos escasean tanto que la situación es alarmante.Las facultades de medicina del país tendrían que crecer al menos un 40% sólo para formar suficientes médicos para hacer frente al crecimiento demográfico de la próxima década.Y eso no reduciría la actual escasez de médicos formados.Aún más alarmante -en vista de la explosión demográfica- es la escasez de camas hospitalarias: casi un millón.(¡Y esto mientras una empresa siderúrgica lanza una campaña millonaria para persuadir a los estadounidenses de que tiren sus viejas camas y adquieran otras más anchas!). El reto de eliminar la escasez de personal e instalaciones médicas absorbería más de veinte mil millones de dólares de esfuerzo adicional en los próximos cinco años.

Y luego está el reto colateral de aliviar el terror de los cada vez más numerosos millones de personas de más de sesenta y cinco años a quienes la nación insiste en jubilar a edades cada vez más tempranas a pesar de que su plenitud de vida se prolonga continuamente.La mayoría de estas personas se ven obligadas a subsistir con ingresos inferiores a 1.000 dólares anuales en una época de

sobreabundancia en la que los ingresos familiares medios han superado los 6.500 dólares anuales.Estas personas deben tener la seguridad de que no se convertirán en un lastre para sus hijos o en pupilos de la sociedad en caso de mala salud o vejez.Las sociedades anteriores cuidaban de sus ancianos.Pero en el hipermóvil Estados Unidos, las familias se dispersan a miles de kilómetros, y la distancia contribuye a que los hijos se sientan no responsables.

Tampoco debemos pasar por alto los retos, ahora mal resueltos,de invertir la tendencia a la disminución de las tierras forestales, de conservar las cada vez más escasas tierras cultivables y de luchar contra la propagación de la contaminación del aire y del agua.

Un último reto que merece un examen detenido es el de ayudar a los pueblos de naciones amigas a disfrutar un poco más de la fabulosa abundancia alcanzada en Estados Unidos.Una forma de hacerlo sería ayudar a países con escasez crítica de fuentes de energía, como Italia y Pakistán, a establecer centrales atómicas.Es probable que la energía nuclear resulte económicamente atractiva para muchos otros países antes que para Estados Unidos, rico en carbón.Otra forma sería vender o enviar al extranjero productos que Estados Unidos sigue fabricando con excelencia.

El líder sindical Walter Reuther cuenta que estaba viendo cómo se construía una presa en el norte de la India para aprovechar las lluvias monzónicas.En Peoria, Illinois, trabajaban unas cuantas máquinas gigantes para el movimiento de tierras fabricadas por miembros de su sindicato.Pero la mayor parte del movimiento de tierras la realizaban miles de hombres, mujeres y niños que

trabajaban con pequeños cestos de paja y palas de madera, y avanzaban lentamente.Un funcionario indio del proyecto lamentó que no dispusieran de algunas máquinas más para el movimiento de tierras.Dijo que les habría permitido terminar la presa una temporada monzónica antes, construir nuevas carreteras y proyectos de irrigación, y llevar al menos un hilillo de prosperidad y bienestar al valle.Pero dijo que su grupo carecía de dinero para pagar más excavadoras.Reuther señaló que en ese mismo momento había "hectáreas y hectáreas de estas máquinas aparcadas" en Peoria, paradas.Y cinco mil miembros de su sindicato en Peoria estaban parados por falta de pedidos, y otros miles trabajaban sólo a tiempo parcial.Una política más activa de cooperación económica por parte del gobierno de los Estados Unidos podría haber asegurado a los indios el crédito que necesitaban para comprar las máquinas excavadoras que necesitaban.

El senador J..Fulbright, presidente del Comité de Relaciones Exteriores del Senado, ha estado instando a los estadounidenses a que se den cuenta de que se está produciendo una revolución mundial "en la voluntad de mejorar las condiciones de vida".Considera que la posición de Estados Unidos "exige queexportemos más capital a los países subdesarrollados para que puedan aumentar su propia producción industrial, en beneficio mutuo."El senador añade que sería peligroso para Estados Unidos ignorar esta revolución o intentar desalentarla por razones egoístas.Explica:

"Nos metemos en serios problemas si pensamos que podemos enriquecernos mientras la mayor parte del resto del mundo se empobrece".Esto parece especialmente cierto

desde que Estados Unidos debe depender ahora del resto del mundo para obtener una parte cada vez mayor de las materias primas que necesita para prosperar, o incluso para sobrevivir.En el momento de escribir estas líneas, el gobierno de Estados Unidos parece más bien desesperadamente avergonzado por su falta de amigos entre las filas de asiáticos, africanos y sudamericanos.

Esto no completa la lista de retos pendientes para construir el capital social de la nación, pero incluso estos enumerados podrían absorber fácilmente más del 10% de la energía creativa total de la nación, o más de lo que ahora se destina a defensa.

Un obstáculo formidable que surge cuando se plantea cualquier ampliación del sector público de la economía -para afrontar retos como los aquí descritos- es el mecanismo para pagarlos.Sospecho que a pocas personas razonables les importaría argumentar que la nación más rica del mundo no puede permitirse dedicar más del 4% de su producción a educar a su población en rápido crecimiento (y a educar a los millones de adultos interesados en la superación personal en su cada vez mayor tiempo libre).Sin embargo, uno tiene la impresión al escuchar los comentarios de que los impuestos escolares se han convertido en una carga intolerable.

Quizá el principal problema radique en que la palabra "impuesto" se ha cargado de feas connotaciones negativas.Se impone un impuesto a la gente aunque no recuerde haber sido consultada sobre el proyecto en cuestión.Quizá no leyeron la papeleta con atención, o quizá dieron su consentimiento hace mucho tiempo.Peor aún, los impuestos se arrancan de un dinero que creíamos que ya

poseíamos, un dinero del que pensábamos que podíamos disponer a nuestro antojo.En preferimos olvidarnos de los impuestos hasta que se nos echan encima.Además, está el recuerdo de que en el pasado los impuestos se han utilizado a menudo para ayudar a los más pudientes.Por último, pocos estadounidenses parecen ser conscientes de que los impuestos gastados para mejorar sus escuelas ayudan a la prosperidad de su comunidad tanto como el dinero gastado en las tiendas de la comunidad.

Los impuestos se ven como algo malo, como dinero tirado por el desagüe.Las empresas han intentado con éxito presentarlos como destructores del incentivo empresarial o como "socialismo rastrero".

Curiosamente, el oprobio que se suele atribuir a los impuestos no se aplica a los impuestos gastados para construir cuarteles militares en Carolina del Norte o para mantener guarniciones en Marruecos.Rara vez surge la palabra "despilfarro"; y esto quizá no se deba enteramente a la preocupación del hombre de negocios por que Estados Unidos mantenga una postura militar impresionante.Los hombres de negocios tienen distintas opiniones sobre este gasto.El economista Robert Heilbroner señala que el gasto militar ha llegado a desempeñar una función tan interesante como crítica en la economía.[2]Proporciona "canales a través de los cuales se pueden gastar grandes cantidades de fondos públicos sin invadir las áreas tradicionales de la actividad privada".Explica que, en muchos aspectos, el gasto en defensa es una fuente "ideal" de estímulo económico."No sólo gran parte de sus adquisiciones llegan hasta el corazón mismo de las industrias de bienes de capital de la nación, como la aeronáutica, la construcción naval, la siderurgia, la

construcción, etc., sino que los bienes que aporta el esfuerzo de defensa no compiten ni se inmiscuyen en modo alguno en la economía normal".

Así, los hombres de negocios pueden contemplar sin demasiadas muestras de cólera el hecho de que uno de cada diez dólares del bolsillo de los estadounidenses deba destinarse a pagar impuestos de defensa y que dentro de esta década bien podría convertirse en uno de cada siete dólares.

Pero volvamos a la angustia causada por los menores impuestos civiles.Cuando estaban a punto de comenzar los años sesenta, los periódicos de Scripps-Howard publicaron el informe de una encuesta nacional sobre las actitudes hacia los impuestos.*El New York World Telegram* y *The Sun* le dieron este titular de primera página:

DISCORDIA EN MEDIO DE LA ABUNDANCIA EE.UU.HARTO DEL YUGO FISCAL, SEGÚN UNA ENCUESTA

Informaba de un "nuevo aumento del resentimiento fiscal en todo el país" y citaba al alcalde de Bloomington (Illinois): "Es lo primero de lo que habla la gente: el nuevo céntimo del impuesto federal sobre la gasolina, el aumento del impuesto sobre las ventas en Illinois.Y el dinero se envía al extranjero cuando la gente aquí en casa necesita ayuda".

Así fue como, en pleno apogeo de la prosperidad estadounidense, veintinueve gobiernos estatales se vieron en graves apuros financieros.Michigan, donde las limitaciones constitucionales complicaban las cosas, fue incluso incapaz de pagar muchas de sus facturas durante un tiempo.Los ciudadanos habían sido adoctrinados en que todos los impuestos eran una carga, por lo que no estaban

de humor para pagar las nuevas autopistas, escuelas y hospitales que acompañaban a su despreocupada proliferación de bebés.

El capataz de un taller de carrocería de Pennsylvania explicó agriamente a.S.News & World Reportel ritual estandarizado que se ha desarrollado en Estados Unidos para conseguir que se hagan las cosas necesarias."Todo político que quiere un empleo promete bajar los impuestos; y todo político que consigue un empleo aumenta los impuestos".Una chica que trabajaba en una emisora de radio de Cedar Rapids, Iowa, ofreció esta explicación a tanto gemido sobre los impuestos: "Es porque todo el mundo tiene una cuerda crediticia tan larga que gritan tanto sobre los impuestos.Si sube cualquier partida de su presupuesto, tienen problemas.No pueden permitirse impuestos más altos".

Está claro que la nación necesita o bien una ciudadanía más madura o bien una forma más indolora de extraer impuestos si se quiere afrontar a gran escala los retos pendientes del sector público.Quizá la administración local, estatal y federal deberían imitar a la industria privada y ofrecer al público proyectos que requieran el consentimiento público con llamamientos como "SÓLO el 3% (al mes)" o "SÓLO 20 dólares (de entrada)".

Y lo que es más grave, parece evidente que el resentimiento contra los impuestos sólo puede reducirse si se recaudan antes de que el contribuyente llegue a tener el dinero en sus manos.Algunos sugieren que el impuesto sobre lasventases laformamáslógica de pagar esas prestaciones públicas en una época de abundancia, a pesar de la teórica falta de equidad del impuesto sobre las

ventas.Al menos podría suavizar la resistencia de los grupos empresariales.Sin embargo, el gran problema de un impuesto sobre las ventas es su extrema visibilidad y su carácter molesto.Los impuestos sobre las ventas pueden ser soluciones lógicas, pero no prácticas.Lo ideal sería que el dinero necesario para ampliar los servicios públicos se recaudara siempre que fuera posible en una nómina u otra fuente, o que los beneficiarios lo pagaran directamente en concepto de peaje.

Otra cuestión importante que se plantea es la de dedicar una mayor parte de la energía nacional a mejorar el medio ambiente estadounidense.Dado que este cambio implica un mayor énfasis en el sector público, se plantea la cuestión del posible impacto en la libertad individual.¿Reduciría la libertad del individuo el crecimiento de la actividad pública?

La mayoría de los estadounidenses tienen cada vez más dificultades para ser individuos claramente definidos.Hay tantas presiones y tantas cosas que escapan a su control.Esta dificultad creciente constituye un reto central del siglo XX.

Al mismo tiempo, parece claro que la causa subyacente de esta creciente presión sobre el individuo no es ningún cambio hacia actividades organizadas públicamente desde las organizadas privadamente.Las causas subyacentes, en cambio, parecen ser el impacto de la maravillosa eficiencia de la tecnología moderna en nuestras vidas, más la densidad de población que la acompaña.Esta eficiencia de la tecnología ha llevado al crecimiento del gigantismo en las organizaciones -grandes empresas, grandes gobiernos, grandes sindicatos, grandes promotores de subdivisiones- a

medida que ha crecido la necesidad de hacer frente a estos cambios con eficacia.ElSr.Heilbroner hace esta melancólica observación en*The Future as History*: "Gran parte de esta socialización progresiva de nuestras vidas continuará pase lo que pase".

Continúa explicando que "debemos ...anticipar un mayor aumento de la impotencia e incompetencia del individuo frente al entorno social que crea la tecnología moderna ....el individuo se verá obligado a adaptarse a cambios tecnológicos cuyo advenimiento no ordenó pero que, no obstante, debe aceptar, cuyofuncionamiento le sobrepasa y cuyo impacto final no comprende.Esto implica a su vez un mayor crecimiento de las burocracias privadas y públicas que controlan el complejo conjunto y que sostienen a los seres humanos dependientes."

Las diferencias entre las burocracias privadas y públicas son hoy relativas, y posiblemente menos importantes que sus similitudes.

A este respecto, el historiador Henry Steele Commager asegura, por si sirve de algo, que el menor énfasis en la empresa privada en Europa Occidental y el mayor énfasis en el esfuerzo público no han producido ningún "agotamiento del individualismo" en países como Inglaterra, Dinamarca u Holanda.Mis propias observaciones durante breves visitas a esos países no me llevan a contradecir esa afirmación.Hay que subrayar, sin embargo, que los tres tienen sistemas profundamente arraigados en la democracia política.

En cualquier caso, Estados Unidos, a medida que se adentra en la década de los sesenta, parece necesitar desesperadamente saber hacia dónde se dirige, cuáles son

sus objetivos nacionales.Esta necesidad se ha hecho tan evidente que *The New York Times* y la revista *Life* organizaron un debate impreso sobre el tema general de "El propósito nacional".

Lo que nos lleva a nuestra reflexión final sobre los cursos sugeridos para el pueblo de los Estados Unidos de América.

25.LOGRAR UN ESTILO DE VIDA DURADERO

"Los estadounidenses sufren un exceso de felicidad".

-Comentario informal de una encantadora señora de pelo blanco de Wichita Falls, Texas, cuyo nombre pero no comentario he olvidado.

LA SUPERABUNDANCIA EN CANTIDAD DE LAS COSAS BUENAS de la vida en Estados Unidos puede estar produciendo, muy posiblemente, un deterioro de la calidad de vida -o incluso del disfrute real de la vida- de la mayoría de sus ciudadanos.

El materialismo ardiente como filosofía rectora parecía más apropiado en otros tiempos.A principios del siglo pasado, el crítico francés Alexis de Tocqueville observó que "América es una tierra de maravillas, en la que todo está en constante movimiento y cada cambio parece una mejora".John Stuart Mill, que observó el mismo ajetreo y engrandecimiento, lo expresó en términos menos halagüeños.Dijo que Estados Unidos era un país en el que el progreso material era una preocupación tal que "la vida de todo un sexo está dedicada a cazar dólares, y la del otro a criar cazadores de dólares".

Todo este ajetreo, optimismo y búsqueda de dólares produjo una sociedad cuyos triunfos materiales se convirtieron en la maravilla del mundo y cuyo estilo de vida era pintoresco, cuando no encantador.

Sin embargo, hoy en día, con el materialismo bastante desarrollado en Estados Unidos, la naturaleza del desafío al que se enfrenta la sociedad parece estar cambiando.La absorción y la presión hacia la adquisición de lo que una

vez tuvo valor social parece estar convirtiéndose en un peligro de grandes proporciones.El teólogo ReinholdNiebuhr expresó el peligro en estos términos:

"El poder productivo de nuestra industria amenaza con subordinar nuestra cultura a nuestra economía.....Más bienes y servicios pueden llevar a una tremenda presión sobre el consumidor para que adopte niveles de vida cada vez más lujosos en aras de mantener sana la economía".Sugirió que ese esfuerzo por mantener un nivel de vida cada vez más alto, sobre todo si es por mera novedad, puede "convertirse en una amenaza para la serenidad de la vida".

Otro problema es que la vida de la mayoría de los estadounidenses está tan ligada a los actos de consumo que tienden a obtener su sentido de la vida de estos actos de consumo en lugar de sus meditaciones, logros, investigaciones, valor personal y servicio a los demás.

De hecho, cabe preguntarse si una sociedad puede tener demasiado de algo bueno y empezar a sufrir un exceso de felicidad.Consideremos algunas pruebas.

La Oficina de Publicidad por Radio informa -con una nota de triunfo- que el 40% de todos los grupos estadounidenses que van de excursión a playas, parques y zonas de picnic llevan ahora una radio portátil.Sospecho que la cifra habría sido aún mayor si el estudio se hubiera limitado a los jóvenes.

Muchos jóvenes estadounidenses han sido condicionados a necesitar que el ruido de la radio penetre sin cesar en sus oídos, ya sea en un tren, viendo un partido de béisbol o estudiando.Los responsables de una universidad del Este me contaron que se desató el pandemónium en su campus

cuando una tarde se fue la luz durante dos horas.Los estudiantes se quejaban de que no podían estudiar sin la música de sus radios como apoyo.

Muchos padres se quejan de la constante necesidad de diversión de sus hijos a través del consumo.Los niños suelen pasar sus horas libres moviéndose entre la pantalla del cine y la del televisor, con escalas en la fuente de frappé o en la sala de juegos donde juegan con sus kits de maquetas de 5,95 dólares en los que todas las piezas están troqueladas para ellos.*El New Consumer*informó de que los padres de la localidad deGolf protestaron ante los investigadores: "Gastamos más en los niños [que nuestros padres].Los niños no pueden entretenerse solos: necesitan equipos y juguetes caros.Diversiones muy caras".

Los niños no son los únicos estadounidenses que necesitan diversiones bastante constantes y caras.Uno de mis informadores me informó, por experiencia ocular, de que en el centro de juego de Las Vegas algunas de las cabinas de los aseos contienen máquinas tragaperras.(Cabe añadir que en algunas de las zonas de juego se han instalado máquinas tragaperras especiales de tamaño infantil).

Otro problema es que el entorno para un estilo de vida satisfactorio está siendo socavado por todo el énfasis en una productividad y un consumo cada vez mayores.Como resultado, la nación se enfrenta al peligro de desarrollar una economía sana dentro de los confines de una sociedad psicológicamente enferma y empobrecida.

Toda la preocupación actual de los estadounidenses influyentes por preservar una economía sana mediante el crecimiento ha suscitado una elocuente réplica de uno de

los grandes editores de la nación, Henry Beetle Hough, de *The Vineyard Gazette*Edgartown, Massachusetts.Tomó como texto para un editorial un informe halagüeño sobre la economía de Nueva Inglaterra elaborado por el Banco de la Reserva Federal de Boston.El informe hablaba del crecimiento económico destinado a venir de una mayor inversión, una mayor automatización, una mayor productividad.Hough comentó: "Se oye el sonido ajetreado de la maquinaria pasando por las calles, rumbo a 1970".Concedió que la profecía era tranquilizadora hasta donde llegaba, pero añadió:

"¿No sería bueno escuchar a un poeta, a un artista, a un naturalista, a un humanista, basándose en consideraciones del tipo más amplio y menos tangible?Más inversión, mayor automatización, mayor productividad, pero ¿seguirán volando los gansos hacia el norte y hacia el sur según la estación, habrá arena blanca sobre la que se deslice el oleaje, llamarán los árboles y las flores silvestres desde más allá de la puerta del patio, harán sonar los pinkletinks desde las marismas en abril?¿Será el mundo tan habitable como lo conocemos hoy, y serán las nuevas generaciones tan libres?"

Estas preguntas se están volviendo desesperadamente pertinentes.

Es fácil recordar, por supuesto, que varias civilizaciones pasadas se derrumbaron porque sus clases elitistas quedaron atrapadas en una preocupación por los placeres, las posesiones y las trivialidades.Entonces, no era concebible que hubiera suficiente excedente de bienes para permitir que el hedonismo se extendiera a las masas.Adlai Stevenson, señalando a las sociedades del pasado que

habían colapsado debido al hedonismo de sus clases dirigentes, dijo: "Todos estos hechos de la historia no pierden su razón de ser porque los placeres de hoy sean placeres de masas y ya no disfrutes de una élite.Si nos convertimos en una nación de Borbones, los números no nos salvarán".

Dos enormes obstáculos parecen interponerse en el camino de cualquier cambio notable de la actual deriva del estilo de vida estadounidense.

Una es la fe generalizada de los estadounidenses en que su tecnología puede resolver todos sus problemas.Esta fe persiste a pesar de que esta tecnología les empuja implacablemente hacia un gigantismo cada vez mayor y una productividad cada vez mayor basada en la automatización, lo que requiere un consumo cada vez mayor.

Si los estadounidenses quieren convertirse en dueños de su destino en términos de estilo de vida, deben llegar a un acuerdo con sus máquinas.Un primer paso sería reconocer que la explosión tecnológica del país no es una bendición sin más.Algunos de los principales tecnólogos lo están reconociendo.

Detlev W.Bronk, presidente de la Academia Nacional de Ciencias, subraya ahora que "las aplicaciones de la ciencia están creando problemas además de oportunidades....Una cosa que me inquieta es la idea de que la ciencia puede resolverlo todo", incluida la rápida desaparición de los recursos naturales.En realidad, dijo, "lo que el hombre decida hacer con los descubrimientos de la ciencia y sus aplicaciones va más allá de la ciencia".

Otros han instado a los estadounidenses a no hacerse ilusiones sobre la capacidad de la tecnología para resolver problemas esencialmente humanos.Uno de los grandes héroes de la tecnología moderna, Charles A.Lindbergh, expresó su propia desilusión en uno de sus escasos comentarios públicos de las últimas décadas, cuando declaró:[1]

"Crecí como discípulo de la ciencia.Conozco su fascinación.He sentido el poder divino que el hombre obtiene de sus máquinas....Ahora he vivido para experimentar los primeros resultados del materialismo científico.He visto cómo los hombres se convertían en engranajes humanos en las fábricas que creían que enriquecerían sus vidas.He visto cómo desaparecía el orgullo por el trabajo bien hecho y cómo decaía el carácter humano a medida que aumentaba la eficacia de las cadenas de producción....Todavía tenemos la posibilidad, aquí en América, de construir una civilización basada en el Hombre, donde la importancia de una empresa se juzgue menos por sus beneficios financieros que por el tipo de comunidad que crea; donde la medida de un hombre sea su propio carácter, no su poder o su riqueza".

Los estadounidenses no tienen por qué permanecer impotentes y dejar que su tecnología les lleve a su antojo en una dirección que despierte su aprensión.Pueden negarse a que la tecnología domine sus vidas.Pueden descentralizar deliberadamente sus manifestaciones organizadas.Pueden insistir en que se tengan en cuenta tanto los factores no económicos como los económicos a la hora de fijar el rumbo de su sociedad.

Uno de los retos a los que se enfrentan es el de elaborar una relación tolerable con sus máquinas, una relación que deje la posibilidad de que el espíritu humano se eleve.Se puede conseguir.Pero, como señala Charles Lindbergh, queda poco tiempo.

El segundo obstáculo masivo que se interpone en el camino de cualquier cambio significativo en el estilo de vida de los estadounidenses es el mercantilismo omnipresente del entorno en el que viven y respiran.En consecuencia, los estadounidenses están sometidos a una presión bastante constante para evaluar su satisfacción vital en función de las posesiones materiales.

Antes de que esto pueda cambiar, los estadounidenses necesitan desarrollar un descontento con aquellos de entre los admen que se autodenominan orgullosamente mercaderes del descontento.Tal vez el estadounidense medio desarrolle una resistencia que fuerce un cambio, como resultado del creciente bombardeo de mensajes vendedores.Incluso es posible que los vendedores, por el bien de su propia autoestima, traten voluntariamente de ser más escrupulosos, concienzudos, discretos y corteses.

Los publicistas son ahora más proclives al autoexamenque cualquier otro grupo de la sociedad estadounidense.Se estremecen ante la imagen de mercachifles que se les ha colgado de forma permanente y parecen dispuestos a hacer todo lo posible por eliminarla.Esto puede ser un buen augurio para el futuro.

En las últimas tres décadas, la publicidad se ha convertido en uno de los grandes instrumentos de control social que operan en Estados Unidos.Se ha unido a la iglesia, la escuela y la industria como una de las principales

influencias en la vida de las personas.David M.Potter, historiador de la Universidad de Yale, señala, sin embargo, que las instituciones tradicionales han intentado mejorar al hombre y desarrollar en él cualidades de valor social.[2]

La iglesia apela al espíritu y la conciencia del hombre e intenta poner en práctica la regla de oro.La escuela apela a la razón del hombre y ofrece la esperanza de una sociedad perfeccionada a través de la sabiduría y la capacidad estimulada.E incluso la industria apela a la ambición del hombre y ofrece la recompensa de la realización a través de la propia creación.Si la publicidad ha de crecer hasta alcanzar su poder como instrumento de control social, debe desarrollar ideales de valor social para la mejora del hombre, ideas que vayan más allá de mantenerlo descontento.

Para ser justos, hay que señalar que la publicidad, al estimular los deseos, fomenta una economía de alto rendimiento que, a su vez, genera puestos de trabajo e inversiones y eleva el nivel de consumo material, independientemente de que ese nivel sea especialmente necesario o no.Pero el profesor Potter tiene razón al afirmar que la publicidad hace poco por desarrollar cualidades de valor social en el hombre mismo.A principios de 1960, las vallas publicitarias hacían quizás la mejor afirmación posible en la actualidad: "LA PUBLICIDAD LE AYUDA A DISFRUTAR DE LA BUENA VIDA".

"La Buena Vida" aquí presumiblemente significa la vida abundante.

Quizás veamos un cambio.Tal vez esta institución incipiente, a medida que madure, desarrolle un idealismo, un sentido más profundo de la responsabilidad y una misión

para mejorar al hombre de forma que tenga un valor duradero.Esperemos que esta evolución se produzca en décadas y no en los milenios que tardaron en desarrollarse las demás instituciones.

Los líderes publicitarios han redactado recientemente manifiestos que suenan a revolucionarios.Hablan de la necesidad de un nuevorumbo ético y de ayudar a la nación a alcanzar un nuevo sentido de propósito y dedicación a lo correcto y lo bueno.El presidente del Consejo de Publicidad afirmó: "Mucha gente está harta de la deshonestidad y la falsedad y del culto extremo al éxito".

El público puede alentar la tendencia de los anunciantes a buscar a tientas un rumbo nuevo y más elevado recompensando con sus compras y comentarios a aquellos anunciantes que hagan sus llamamientos de forma responsable, respetuosa y digna, y que demuestren ser conscientes de que puede haber valores no materiales importantes en la vida.

Como hemos visto, un ámbito en el que la comercialización excesiva ha afectado especialmente al público en los últimos años es la televisión, ya que la familia media tiene el televisor encendido 38 horas y media a la semana.Es un buen lugar para que el público exija un cambio porque la ley presume que las emisoras de televisión sirven al bienestar general en su uso de las ondas.

A pesar de este supuesto legal, Estados Unidos es la única de las democracias occidentales que carece de una filosofía de trabajo sobre el uso de las vías públicas en interés del público.(Países como Holanda y Francia han prohibido totalmente los anuncios de televisión).

Afortunadamente, se ha iniciado una búsqueda para tratar de encontrar formas de reducir el alto elemento de comercialización en la emisión televisiva, tanto en la programación como en los propios anuncios.Debemos tener en cuenta que la televisión -a diferencia del periódico, que ha tenido siglos para desarrollar una tradición de independencia editorial- es una institución nueva que nació cuando las presiones de la comercialización eran más masivas.A pesar de las brillantes actuaciones ocasionales y de las valientes posturas de algunos locutores, la televisión aún tiene mucho que aprender para establecer una filosofía de funcionamiento que sea un orgullo para la nación y que perdure.

Un objetivo mínimo, me parece, sería que las cadenas arrebataran al anunciante todo control sobre el contenido de los programas.La empresa británica de radiodifusión televisiva comercial, I.T.A., podría servir de modelo.Vende al anunciante espacios parasus mensajes, pero no permite que el anunciante tenga ningún control sobre el programa que va antes o después del mensaje.Incluso*Advertising Age* apoyó editorialmente este divorcio y fue denunciada por muchos publicistas por hacerlo.

Un segundo objetivo mínimo debería ser exigir la concesión de licencias a las cadenas de televisión, y en condiciones que les obliguen a esforzarse por lograr un mayor equilibrio en la programación de servicio público.Uno de los aspectos más absurdos de la radiodifusión es que las emisoras de televisión individuales tienen licencia, pero las redes que ahora gestionan la programación de la mayoría de los programas que aparecen en la mayoría de las emisoras no tienen

licencia.C.B.S.y N.B.C.han tratado de elevar el nivel de la programación de servicio público, pero han sido en gran medida frenados por A.B.C., que vierte material de entretenimiento de masas la mayor parte del día y de la noche.El crítico de televisión Jack Gould resumió los resultados con estas palabras: "Tres cadenas que solicitan los mismos clientes agresivos están funcionando en una jungla de su propia invención.Que una cadena aspire a un rendimiento más noble, y habrá otras cortejando a sus clientes con las tentaciones de programas de gángsters y mayores audiencias".Para conceder licencias a las cadenas, habría que aprobar una legislación que exigiera el voto afirmativo de los congresistas, que necesitan aparecer en televisión para ser elegidos y que a menudo necesitan contribuciones de empresas que son importantes patrocinadoras de la televisión.Sin embargo, en el pasado los congresistas han promulgado leyes de interés público a pesar de la enérgica oposición de los grupos directamente afectados, y el número de proyectos de ley que han propuesto recientemente los congresistas a los que se oponen los portavoces de la publicidad en Washington sugiere que muchos congresistas podrían estar dispuestos a coger los cuernos del toro.

Una tercera posibilidad -y ahora nos ponemos más drásticos- sería establecer un contrapeso a las redes existentes mediante la creación de una corporación pública comparable a la B.B.C. británica, que emitiría exclusivamente en interés público.

John Fischer, editor de la revista*Harper's*, ha propuesto una variante interesante.Sugiere que el gobierno cobre a las emisoras existentes un alquiler por su uso de las vías

públicas y utilice eldinero de para dotar a una agencia de radiodifusión de servicio público que trataría de mejorar la calidad de la radiodifusión comprando tiempo en las redes regulares para presentar programas de excelencia.

Una de las mejores esperanzas para mejorar el contenido de la televisión y reducir el comercialismo en las ondas es la "televisión de pago", que ha tenido un gran éxito en las pruebas realizadas en Toronto, y está previsto realizar pruebas en un futuro próximo en varias ciudades estadounidenses, entre ellas Hartford (Connecticut).En la televisión de pago, los costes de financiación de la emisión de programas de gran interés corren a cargo de los propietarios de los televisores.Pueden hacerlo, por ejemplo, echando monedas en un contador instalado en el aparato.

El potencial de la televisión de pago quizá quede mejor demostrado por el hecho de que muchos responsables de publicidad y de cadenas de televisión, así como los propietarios de salas de cine, la contemplan con horror.La gente de la televisión "gratuita" expresa su preocupación por la gran carga financiera que supondría para la familia tener que gastar un dólar para que todos sus miembros pudieran ver una gran obra de Broadway en su plató o una película de estreno.

Antes de que nos horroricemos demasiado ante esta carga, podríamos recordar que la familia que escucha los programas de televisión "gratuitos" patrocinados suele pasar unas seis horas enteras a la semana escuchando anuncios en la televisión.Esto supone más de trescientas horas de anuncios al año.Si se contratara a una persona para que escuchara trescientas horas de anuncios, ¿cuánto cobraría?La tarifa habitual para conejillos de indias

humanos es de unos dos dólares la hora, lo que significa que esta persona debería cobrar al menos 600 dólares al año por el tiempo dedicado a escuchar los anuncios que una familia media oye en un año.

Uno de los peligros de la televisión de pago es que, si se implanta con éxito y atrae a una gran audiencia, es probable que los anunciantes intenten entrar en escena y ofrezcan a los productores ayudarles a sufragar sus costes a cambio de vender tiempo.Las revistas de publicidad ya especulan con la posibilidad de que, si la televisión de pago tiene demasiado éxito, los anunciantes tengan que "derribar las puertas" para "hacer llegar su mensaje a los telespectadores".

Todo esto indica, en mi opinión, que el problema de eliminar la niebla tóxica del mercantilismo de la vida estadounidense no va a ser tarea fácil.Pero debe hacerse si se quiere que los ciudadanos de la nación logren un entorno propicio para la autoestima, la serenidad y la realización individual.

Sir Herbert Read ha sugerido que "la humanidad quizá se canse de sus juguetes y los deje de lado; el aburrimiento universal conducirá a la desesperación universal, y el arte se renovará cuando la vida misma tenga que renovarse".

Es muy posible que el aburrimiento y la desesperación ya estén empezando a producir un renacimiento cultural en Estados Unidos.Varias ciudades están planificando centros culturales.Sin embargo, no debemos juzgar la profundidad de este presunto renacimiento hasta que sepamos más sobre él.Los vendedores de masas y los promotores de estatus han entrado de lleno en la cultura.Así, decenas de miles de estadounidenses reciben clases de arte por

correspondencia en organizaciones que a menudo parecen fábricas.

Quizá deberían animarnos más los signos de búsqueda cultural que los individuos emprenden espontáneamente por sí mismos y que les exigen ser algo más que oyentes o espectadores pasivos.Tales formas de comunicación pueden dar dignidad y grandeza al hombre.Por eso me parece emocionante encontrarme con un grupo de vecinos de Racine (Wisconsin) que han empezado a cantar madrigales los sábados por la noche.Algunas familias, volcándose en sí mismas, han formado cuartetos de cuerda y cuartetos vocales.Y pequeños grupos de vecinos de muchas partes del país se reúnen una vez al mes, a menudo los sábados por la noche, para comentar libros que les han parecido especialmente provocativos o apasionantes.

La lectura seria requiere un ejercicio de concentración, imaginación privada e inteligencia aplicada que la saca de la categoría de recreaciones para espectadores.Quizá por eso tiene muchos menos devotos que la televisión.Según una encuesta de Gallup, la mayoría de los estadounidenses encuestados no recordaban haber leído ningún libro en el último año.Este hallazgo se produjo en un momento en que los hogares estadounidensesestaban casi totalmente saturados de televisores.El número de libros que leen los adultos estadounidenses al año sigue siendo un tercio del de los adultos británicos.Sólo uno de cada trescientos adultos estadounidenses lee libros serios por iniciativa propia con cierta regularidad.Piense en cualquier libro importante y serio del año pasado.No encontrará ni un solo ejemplar*en* la mayoría de los condados de Estados Unidos,

según una estimación del American Book Publishers Council.

Muchos millones de estadounidenses están mostrando un nuevo interés por expresarse a través de la pintura, la escultura y la artesanía, sin necesidad de kits de bricolaje.Estos estadounidenses podrían emular a los japoneses y desarrollar un mundo privado de creatividad para sí mismos.La mayoría de las casas japonesas tienen un*tokonoma*o alcoba de honor, para exponer las obras de arte de la familia.John Keats afirma que ninguna familia japonesa es demasiado pobre para presumir de una alcoba así, "porque esa obra de arte casi siempre está hecha a mano.Puede ser un arreglo floral, un pergamino iluminado, un poema o un cuadro.Pero sea cual sea la obra, representa en todos los sentidos el espíritu de la familia".

Tales actividades reflexivas y privadas, como las que he indicado brevemente, pueden ayudar a los estadounidenses a adquirir una nueva perspectiva de sus posesiones en relación con otras satisfacciones vitales.Un mayor número de ellos podría ver que los valores apreciados y la integridad del alma tienen más que ver con una vida bien vivida que con la autoindulgencia.Como ha observado Reinhold Niebuhr, las dimensiones de la existencia humana "que dan dignidad al hombre son fácilmente oscurecidas y vulgarizadas en una cultura que pone excesivo énfasis en el nivel de vida."

Muchos estadounidenses con una buena casa y buenas posesiones llevan una vida civilizada, modesta y llena de sentido.Pero no están absorbidos por sus posesiones y reconocen que sólo existe una modesta conexión entre las

posesiones y la satisfacción vital, salvo en la medida en que las posesiones son capaces de corromper.

Un sociólogo de Endicott, Nueva York, me contó que los días más felices y satisfactorios de su vida de casado los pasó viviendo en un campamento de caravanas a las afueras de Atlanta poco después de casarse.Todos los vecinos de la pareja eran tan pobres como ellos.Todos compartían retrete y lavabo. Y compartían una lata de cerveza, decía, como si fuera champán.Después de dieciséis años, relató, cuatro de los amigos permanentes más cercanos de esta pareja son personas que conocieron en aquel campamento a muchos cientos de kilómetros de distancia.

La actriz Siobhan McKenna viaja todos los veranos a las desoladas islas irlandesas de Arán para vivir una temporada con los pescadores y pastores de ovejas de la zona.Es un pueblo alegre y hospitalario que siempre tiene preparada una tetera de bienvenida para el visitante.Dice que hace este viaje anual para renovar su fe en el orgullo y la nobleza esenciales de los seres humanos, que siguen enfrentándose al cosmos en lugar de a problemas artificiales que la gente se inventa.

Me encuentro a menudo buscando los pueblos más antiguos de Nueva Inglaterra que han cambiado relativamente poco -excepto por una gasolinera o dos- en las últimas décadas.Yo también siento que se renueva mi espíritu cuando paseo por las arboladas praderas de los pueblos, me asomo a las preciosas iglesias de torres antiguas y líneas limpias, visito las tiendas todavía pintorescas, charlo con los lugareños y camino entre sus casas bicentenarias.

A menudo, mientras paseo, me doy cuenta de que los mercaderes de masas de los años sesenta -con todos sus aspavientos y resoplidos para vender sus comunidades de ensueño empaquetadas- no han sido capaces ni siquiera de acercarse a la creación de un entorno tan bueno para la vida como el que se creó en estas antiguas aldeas de lo que ahora son los remansos de Estados Unidos.Y por entorno me refiero no sólo al físico, sino también al espiritual y al político.

En mis paseos también recuerdo que una de las personas más sabias, alegres, inspiradoras y valientes que mi familia ha conocido en la última década es una mujer de unos setenta años que vive sola junto al mar en una solitaria casita de campo de Nueva Inglaterra.No tiene electricidad, agua corriente ni teléfono.Corta su propia leña, que arrastra desde el mar.Esta mujer se gana la vida muy modestamente plasmando musgos marinos en papel mediante un proceso secreto ideado por ella y vendiendo los resultados como tarjetas de felicitación.Son exquisitas.Cada una es diferente.

Los encuentros con personas tan memorables me sugieren que la mayoría de nosotros podríamos sentirnos mejor con nuestras vidas si diéramos una mayorprioridad a esforzarnos por conseguirlas:

Mayor humildad e idealismo.

Al menos dedicación ocasional a los problemas de la gente más allá de las paredes de nuestro hogar.

Objetivos personales muy preciados.

Una actitud juiciosa hacia los valores que se reciben de las posesiones personales.

Normas personales muy arraigadas sobre lo que es bueno y malo.

Normas personales muy arraigadas sobre lo que constituye el éxito y el fracaso para nosotros mismos.

Si la adversidad tiene que ser la picana para que nos interesemos más por estos asuntos, aún puede representar una ganancia.

Sin embargo, un pueblo tan ingenioso y emprendedor como el estadounidense debería ser capaz de resolver los nuevos problemas planteados por sus fabulosas máquinas productivas sin excesivas adversidades y sin verse obligado a hacer del despilfarro una virtud.

El reto central parece ser éste: Los estadounidenses deben aprender a vivir con su abundancia sin verse obligados a empobrecer su espíritu siendo unos malditos tontos al respecto.

NOTAS

3."Growthmanship"

1John Keats, *The Insolent Chariots*(Filadelfia: J..Co., 1958), p.230.
2Victor Lebow, *The Journal of Retailing*primavera de 1955, p.; invierno de 1955-56, p.166.
3Vance Packard, *The Status Seekers*, 1959; *The Hidden Persuaders*1957 (Nueva York: David Mckay Company, Inc.Londres: Long-mans, Green & Co Ltd.).

5.Progreso a través del espíritu de descarte

1*Gestión de ventas*21 de agosto de 1959, p.86.
2*Time*, 5 de enero de 1959, sección de negocios.
3*Gestión de ventas*19 de septiembre de 1958, p.33.
4Orden nº 6203 de la Comisión Federal de Comercio, emitida el 7 de agosto de 1958.

6.Progreso a través de la obsolescencia planificada

1US.vs..E.Civil Action #1364.Un análisis detallado del caso aparece en un volumen publicado por el Twentieth Century Fund titulado*Cartels in Action*.Sus autores fueron los directores de investigación del estudio del Fondo, George W.Stocking y Myron W..

7.Obsolescencia planificada de la deseabilidad

1*Journal of Commerce*26 de febrero de 1959, p..
2*Women's Wear Daily*7 de mayo de 1958, p.12.

8.Cómo superar un vehículo de 4.000 dólares en dos años

1 *Automotive News*29 de diciembre de 1858, p.13.
2 Informe del US.Senate Antitrust and Monopoly Subcommittee of the Committee on the Judiciary, 85th Congress, 2nd Session.1 de noviembre de 195S."A Study of Administered Prices in Automotive Industry", p.85.
3 *The Wall Street Journal*23 de marzo de 1960, p..
4 *Business Review*del Banco de la Reserva Federal de Filadelfia, abril de 1959, p..

10.La corta y dulce vida de los productos para el hogar

1 Publicado en *Consumer Reports*octubre de 1955, p.483.
2 *The New York Times*21 de septiembre de 1958, p., sección de negocios.
3 *The New York Herald Tribune*30 de julio de 1959, p., secc.3.
4 *The Appliance Manufactureragosto de 1959, p.45.*
5 *Retailing Daily*7 de marzo de 1957, p..

11.Líneas de moda para la cocina

1 *Business Week*10 de noviembre de 1956, p.123.
2 *Home Furnishings Daily*18 de marzo de 1959, p.24.
3 *Retailing Daily*23 de enero de 1956, p.130.
4 *Home Furnishings Daily*31 de diciembre de 1957, pp., 19.
5 *Retailing Daily*7 de junio de 19S6, pp., 32.

12.El paraíso del reparador

1 De *The Machinist*, citado por Sidney Margolius, 28 de abril de 1958.
2 *Retailing Daily*, 16 de enero de 1957.

13.Progreso a través del caos planificado

1 *Home Furnishings Daily*, 24 de julio de 1958.
2 Louis Cheskin, *Why People Buy*(Nueva York: Liveright Publishing Corporation, 1959), p.65.
3 Pierre Martineau, *Motivation in Advertising* (Nueva York: McGraw-Hill Book Co., 1957).

14. Vender en el Never-Never

1 William Attwood, *Still The Most Exciting Country*(Nueva York: Alfred A.Knopf, Inc.), p.39.
2 Joseph Wechsberg, *The New Yorker*17 de octubre de 1959, p.166.

17. ¿Consumo constante?

1 *Look*, 28 de octubre de 1958.
2 *Leather and Shoes*19 de septiembre de 1959, p..

20. El cambiante carácter estadounidense

1 *The New York Times Magazine*1 de diciembre de 1957, p.21.
2 Joseph Wood Krutch, *Human Nature and The Human Condition*(Nueva York: Random House, 1959), p.36.
3 Eugene Kinkead, "The Study of Something New in History", *The New Yorker*,26 de octubre de 1957, p.138.

21. Restaurar el orgullo en la prudencia

1 *Consumer Reports*mayo de 1960, p.263.

22. Recuperar el orgullo de la calidad

1 *Retailing Daily*23 de enero de 1956, p.20, citando al presidente de la Quality Furniture Manufacturing Company.

[2]*National Standards in a Modern Economy*editado por Dickson Reck (Nueva York: Harper & Brothers, 1956), p.315.
[3]*Home Furnishings Daily*13 de marzo de 1959, p..

23.Respetar el equilibrio eterno

[1]"Problems in Review: Planned Obsolescence", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre de 1959.

24.Afrontar los retos pendientes

[1]*The Exploding Metropolis*, por los editores de Fortune (Nueva York: Doubleday Anchor Books, 1957).
[2]Robert Heilbroner, "El precio del crecimiento", *The Reporter*7 deenero, 1960, p.32.

25.Conseguir un estilo de vida duradero

[1]Charles Lindbergh, *Of Flight and Life* (Nueva York: Charles Scribner's Sons, 1948).
[2]David M.Potter,*People of Plenty*(Chicago: The University of Chicago Press, 1954), p.176.

Dirija sus consultas a:
Ig Publishing
392 Clinton Avenue
Brooklyn, NY 11238
www.igpub.com
Biblioteca del Congreso Cataloging-in-Publication Data
Packard, Vance, 1914-1996.
Los generadores de residuos / Vance Packard ; introducción de Bill McKibben.
p.cm.
Incluye referencias bibliográficas e índice.
eISBN : 978-1-935-43938-7
1.Residuos (economía)--Estados Unidos.2.Industrias--Estados Unidos.
I.Título.
HC110.W3P3 2011
363.72'80973--dc23
2011030465